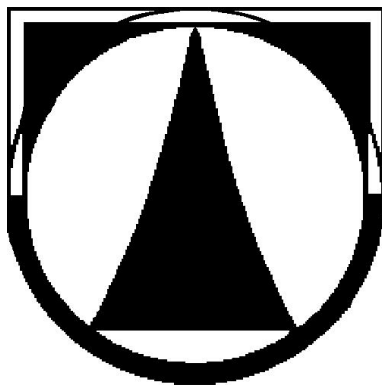


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Jana Mackovčinová

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Podnikatelský záměr pro expanzi podniku do zahraničí

-

The business intention of the company's expansion abroad

DP-EF-KOB-2012 17

Bc. Jana Mackovčinová

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Potužáková, Ph.D. (Katedra mezinárodního obchodu)

Konzultant: David Říha (Magna Seating Chomutov, s. r. o.)

Počet stran: 86

Datum odevzdání: 4. 5. 2012

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 5. 2012

.....

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Zuzaně Potužákové, Ph.D. za cenné rady a komentáře, které mi poskytla a díky nimž jsem mohla tuto diplomovou práci dokončit. Moje poděkování je také pro pana Davida Říhu, který mi byl nápomocen zejména v praktických věcech a umožnil mi poznat danou problematiku v reálném světě.

Anotace

Předmětem práce je rozbor pěti zemí podle daných kritérií, zhodnocení jejich ekonomické, politické a demografické situace a především pobídek, kterými lákají investory, a na základě získaných informací výběr jedné cílové země, která bude svým prostředím nejatraktivnější pro zahraniční investice. Práce je zaměřena na popis různých forem, prostřednictvím kterých lze na daný trh vstoupit, rozdělených podle náročnosti na investice. Dále se zabývá podnikatelským plánem a jeho částmi, které nesmí společnost při tak důležitém rozhodnutí opomenout, a které jsou aplikovány v praktické části na konkrétním obchodním případě reálné společnosti.

Jelikož měla autorka možnost spolupracovat s firmou Magna Seating Chomutov, s. r. o., která chce přesunout část své výrobní činnosti do jedné z těchto pěti zemí, věnuje se v praktické části podrobnějšímu popisu této společnosti a důvodům, proč má zájem o rozšíření své působnosti.

Klíčová slova

Zahraniční trh

Rozšíření

Podnikatelský plán

Investiční pobídky

Greenfield

Brownfield

Přímé zahraniční investice

Annotation

The aim of this thesis is to analyze five different countries according to the given criteria, evaluation of their economic, political and demographic situation. Most importantly, these countries are compared according to the incentives, which they use to attract foreign investors. Based on the acquired information one country will be chosen as the most attractive for foreign investments. The thesis focuses on a description of various ways that allow investors to enter a certain market. Furthermore, it focuses on the business plan and its parts that should not be put aside. All collected information are taken into the consideration and are applied to a specific business case of a real existing company in the practical part of the thesis.

Since the author had the opportunity and the possibility to collaborate with the Magna Seating Chomutov, s. r. o. company, the analysis in the practical part concerns this exact company and its expansion abroad. The author describes the company and analyzes five countries in order to pick the most suitable one for the Magna Seating Company.

Keywords

Foreign market

Extension

Business plan

Investment incentives

Greenfield

Brownfield

Foreign direct investment

Obsah

Seznam obrázků.....	- 10 -
Seznam tabulek.....	- 11 -
Seznam zkratk.....	- 12 -
Úvod	- 13 -
1 Formy vstupu na zahraniční trh	- 15 -
1.1 Kriteria pro výběr formy vstupu na zahraniční trh.....	- 15 -
1.2 Vývozní a dovozní operace	- 16 -
1.2.1 Prostřednické vztahy.....	- 16 -
1.2.2 Zprostředkovatelé	- 17 -
1.2.3 Komisionářská smlouva	- 19 -
1.2.4 Mandátní smlouva	- 19 -
1.2.5 Piggyback	- 20 -
1.2.6 Exportní aliance.....	- 20 -
1.3 Formy vstupu na zahraniční trhy bez přímých investic	- 21 -
1.3.1 Franchising	- 21 -
1.3.2 Licence.....	- 22 -
1.3.3 Zušlechťovací operace.....	- 23 -
1.3.4 Výrobní kooperace	- 23 -
1.4 Kapitálově náročné vstupy (s přímými investicemi).....	- 24 -
1.4.1 Fúze a akvizice	- 27 -
1.4.2 Investice na zelené louce	- 28 -
1.4.3 Společné podnikání	- 28 -
1.4.4 Strategické aliance	- 29 -
2 Podnikatelský záměr	- 31 -
2.1 Technicko-ekonomická studie projektu	- 32 -
2.1.1 Analýza trhu a marketingová strategie	- 32 -
2.1.2 Velikost výrobní jednotky	- 33 -
2.1.3 Materiálové vstupy	- 34 -
2.1.4 Umístění výrobní jednotky	- 34 -
2.1.5 Zdroje pracovní síly.....	- 35 -
3 Magna Seating Chomutov, s. r. o.	- 37 -
3.1 Historie a vývoj společnosti	- 37 -
3.2 Současná situace.....	- 38 -
3.2.1 Velikost výrobní jednotky v Chomutově	- 39 -
3.2.2 Hlavní dodavatelé materiálových vstupů	- 41 -
4 Analýza zvolených zemí	- 42 -
4.1 Ukrajina.....	- 43 -
4.2 Bulharsko.....	- 48 -
4.3 Turecko.....	- 54 -
4.4 Srbsko.....	- 61 -
4.5 Rumunsko.....	- 67 -
5 Grafické porovnání vybraných zemí a výběr cílové země	- 73 -
Závěr	- 82 -
Seznam použité literatury	- 83 -

Seznam obrázků

Obr. 1: Celkový počet zaměstnanců (prosinec 2010) v Magna International Inc.	- 37 -
Obr. 3: Výrobní hala Magna Seating Chomutov, s. r. o.	- 40 -
Obr. 4: Počet obyvatel na Ukrajině v letech 2000 – 2011 (v mil.).....	- 44 -
Obr. 5: Počet obyvatel v Bulharsku v letech 2000 – 2011 (v mil.)	- 49 -
Obr. 6: Vývoj populace Turecka z posledních 10 let	- 55 -
Obr. 7: Počet obyvatel Srbska v letech 2000 – 2011	- 61 -
Obr. 8: Počet obyvatel Rumunska v letech 2000 - 2011	- 67 -
Obr. 9: Přehled potenciálních cílových zemí pro rozšíření společnosti MSCh.....	- 73 -
Obr. 10: Porovnání populace u zvolených zemí v roce 2011	- 74 -
Obr. 11: Míra nezaměstnanosti u zvolených zemí za rok 2011.....	- 74 -
Obr. 12: Porovnání průměrné mzdy jednotlivých zemí v roce 2011	- 75 -
Obr. 13: Porovnání daně z příjmu a odvodů na sociální pojištění.....	- 75 -
Obr. 14: Celkové budoucí transportní náklady pro jednotlivé destinace	- 76 -
Obr. 15: Dodatečné náklady na dopravu oproti nákladům v Chomutově	- 77 -
Obr. 16: Porovnání růstu reálného HDP u sledovaných zemí v roce 2011	- 77 -
Obr. 17: Vývoj reálného HDP vybraných zemí za posledních 6 let.....	- 78 -
Obr. 18: Porovnání HDP na obyvatele u sledovaných zemí za rok 2011	- 78 -

Seznam tabulek

Tab. 1: Dynamika pobídek přímých zahraničních investic	- 25 -
Tab. 2: Hlavní dodavatelé Magny Seating Chomutov, s. r. o.....	- 41 -
Tab. 3: Základní makroekonomické ukazatele za posledních 6 let - Ukrajina.....	- 45 -
Tab. 4: Shrnutí nejdůležitějších údajů	- 48 -
Tab. 5: Základní makroekonomické ukazatele za posledních 6 let - Bulharsko	- 51 -
Tab. 6: Daňové zatížení a průměrná mzda v Bulharsku.....	- 54 -
Tab. 7: Základní makroekonomické ukazatele za posledních 6 let - Turecko	- 57 -
Tab. 8: Makroekonomické ukazatele v Srbsku v období 2006-2011	- 63 -
Tab. 9: Makroekonomické ukazatele v Rumunsku v období 2006 - 2011	- 69 -
Tab. 10: Výhody a nevýhody jednotlivých zemí.....	- 79 -

Seznam zkratek

DPH	Daň z přidané hodnoty
EFTA	European Free Trade Association – Evropské sdružení volného obchodu
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IP	Investiční pobídky
IT	Informační technologie
MSCh	Magna Seating Chomutov, s. r. o.
NATO	The North Atlantic Treaty Organization – Severoatlantická aliance
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OEMs	Original Equipment Manufacturer – originální výrobci zařízení
PZI	Přímé zahraniční investice
USD	United States Dollar – americký dolar
WTO	World Trade Organization – Světová obchodní organizace

Úvod

V dnešní době, kdy je světový trh stále více globalizován, roste i počet společností a subjektů s podobnou, nebo i stejnou podnikatelskou činností a udržet se mezi těmi nejlepšími je nelehký úkol. Proto se společnosti snaží s narůstající konkurencí vypořádat a jsou nuceny stále vyvíjet a inovovat své produkty či služby, a nastavit si takovou strategii, která jim zajistí „přežití“ a ziskovost v budoucích letech. Jelikož situace na světě je taková, že firmy mají více možností než dříve, z důvodu poměrně liberalizovaných trhů, bilaterálních dohod mezi zeměmi a členstvím v různých světových organizacích, není již takovým problémem rozšířit svou působnost i do jiných zemí, než byla země původní. Způsoby, jakými se společnosti v jednotlivých zemích zakládají, stejně tak jako platby se založením spojené se příliš neliší, a to může být důvodem, proč existuje už tak velké množství obrovských celosvětových společností, s kterými se člověk může v současnosti setkat. Důležitou otázkou ale zůstává, jak se má podnik rozhodnout, do které země vstoupit, aby měl jistotu, že se nestane ztrátovým, a že jeho strategické rozšíření do zahraničí bude mít smysl.

Cílem této diplomové práce je provést rozbor pěti zemí vybraných společností Magna Seating Chomutov, s. r. o., a na základě získaných informací rozhodnout, která země nabízí nejvýhodnější prostředí pro to, aby tam společnost mohla rozšířit svou výrobní činnost, dále pak popsat způsoby, jakými je možné na daný trh vstoupit a postupy, kterými se podnik řídí.

V první kapitole se věnuji teoretickému popisu jednotlivých metod vstupu na zahraniční trh a kritériím, která mají vliv na volbu správné metody, a které musí zvážit každý subjekt mající zájem expandovat do zahraničí. V druhé kapitole se zaměřuji na samotný podnikatelský plán, který se předkládá kompetentním osobám, které rozhodují o možné realizaci a úspěšnosti daného projektu, a na jeho části, které jsou důležité pro praktickou část této práce. Ve třetí kapitole se zabývám popisem společnosti Magna Seating Chomutov, s. r. o., čemu se firma věnuje, zhodnocením jejího současného stavu a vysvětlením, proč je v jejím zájmu přesunout část své činnosti do zahraničí. Ve čtvrté

kapitole už popisují situaci ve vybraných zemích, podle jednotlivých kritérií, které jsou nezbytná pro rozhodování o cílové zemi, a která Magna Seating Chomutov, s. r. o. považuje za nejdůležitější. V páté kapitole, která je zároveň kapitolou poslední, jsem přenesla získané údaje do grafů a tabulek, na kterých je tak lépe vidět, jak na tom každá země je, a je jednodušší jejich vzájemné porovnání. Na konci kapitoly jsem pak sepsala shrnutí vybraných zemí a doporučení, která země je pro investice Magny Seating Chomutov ideální.

1 Formy vstupu na zahraniční trh

1.1 Kriteria pro výběr formy vstupu na zahraniční trh

Pro každou firmu zajímaví se o expanzi své obchodní činnosti do zahraničí, je jedním z nejdůležitějších úkolů vybrat způsob, jakým na cílový trh vstoupit. Tento výběr pak závisí na celé řadě faktorů, které by daný podnik neměl opomenout.

Jedná se především o¹:

- Obchodně-politické podmínky – netarifní instrumenty obchodní politiky (množstevní omezení, dovozní přírážky aj.), celní a devizový režim, kurzová politika.
- Ekonomické prostředí – zde je důležité sledovat míru inflace a nezaměstnanosti, hospodářský růst, vývoj investic, ale i životní úroveň a demografický vývoj.
- Právní prostředí – jaké jsou podmínky pro zaměstnávání cizinců, možnost nákupu pozemků a nemovitostí, stabilita legislativního prostředí.
- Politické prostředí – politický systém a stabilita, členství země v regionálních integračních seskupeních, korupční prostředí.
- Charakteristika výrobku – zda se jedná o spotřební zboží nebo zboží pro výrobní spotřebu, etapa životního cyklu.
- Charakteristika obchodního partnera – velikost podniku, právní forma podniku, postavení na trhu.
- Efektivnost vybrané formy podnikání – poměr vynaložených nákladů a rizik s tím spojených, předpokládaná výše zisku, návratnost vložených prostředků.

Podnik by měl proto mít detailní přehled o trhu, na který se chystá vstoupit a v jeho zájmu je získat co nejvíce informací, na jejichž základě se bude moci správně rozhodnout, jakým způsobem na tento trh pronikne. Na základě výše uvedených kritérií, je pak firma schopna vyřadit ty formy vstupu, které nevyhovují podmínkám na zkoumaném trhu.

¹ MACHKOVÁ, H.; CERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. str. 14

Následující podkapitoly se budou zabývat různými formami vstupů na mezinárodní trhy, které se liší především finanční náročností, ale i délkou jejich trvání nebo počtem zainteresovaných lidí.

1.2 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou považovány za nejjednodušší metodu vstupu na zahraniční trhy a představují způsob, jakým firmy začínají rozvíjet své mezinárodní aktivity. Vývoz se často řadí mezi formy vstupu bez nutnosti investice, ovšem pokud chce firma být na daném trhu úspěšná, měla by brát na vědomí, že bez vynaložení jistých prostředků se neobejde. Už při prvotní fázi, kdy se podnik rozhoduje o cílovém trhu, na který se chce zaměřit, vznikají náklady spojené s průzkumem daného trhu, který je nezbytný pro volbu cílové země. V současné době je možné využít několik obchodních metod a spolupracovat na základně smluvních vztahů s různými obchodními partnery.²

1.2.3 Prostřednické vztahy

Prostředníkem se rozumí subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Odměnou prostředníka je cenová marže, jež představuje rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Hlavním úkolem prostředníka je prodávat nakoupené zboží dál odběratelům anebo koncovým spotřebitelům. Prodej zboží přes prostředníka je spíše výhodný pro malé a střední podniky, kterým se nevyplatí financovat zřízení specializovaného oddělení, eventuálně pro firmy, které se zaměřují na výrobu a obchodní činnost nechávají v rukou specializovaných obchodních firem. Tento způsob vstupu na zahraniční trh nazýváme nepřímý export a jeho výhodou jsou jednoznačně nižší náklady oběhu a schopnost vyvážet i na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Další pozitivum plynoucí z nepřímého exportu je eliminace politických a kurzových rizik, které mezinárodní obchod přináší. Využitím prostředníka, bohužel ale dochází ke ztrátě kontaktu se zákazníkem, ztrátě kontroly nad další distribucí, a tím pádem i nad cenami, pod kterými

² MACHKOVÁ, H.; CERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. str. 14

se dané výrobky prodávají na zahraničních trzích.³ Prostředníkem může být exportér, importér, velkoobchod, maloobchod a další.

Smlouva o výhradním prodeji

Dalším způsobem, jak se podnik může dostat na zahraniční trh, je smlouva o výhradním prodeji, s kterou je možné se setkat i pod názvem smlouva o výhradní distribuci. Podepsáním této smlouvy se dodavatel zavazuje, že v určité oblasti nebude dodávat zboží stanovené ve smlouvě jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci.⁴ Smlouva o výhradním prodeji je rámcová smlouva, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů a musí mít písemnou formu. Dále pak je důležité, aby obsahovala informace o druhu zboží a oblasti, na kterou se daná smlouva vztahuje. Odběratel se rovněž zavazuje k určitým podmínkám prodeje, propagace, umístění zboží, anebo k odebrání minimálního množství. Jestliže výhradní prodejce odebírá zboží od jiného dodavatele, přestože to není uvedeno ve smlouvě, má dodavatel právo od smlouvy odstoupit. Zároveň pokud dodavatel dodává zboží jiným odběratelům, má výhradní prodejce stejné právo od smlouvy odstoupit. Zvolení této formy vstupu na zahraniční trh přináší i značné nevýhody, jako je ztráta kontaktu s trhem nebo velká samostatnost výhradního prodejce.⁵

1.2.2 Zprostředkovatelé

Zprostředkovatelé jsou subjekty, které obchodují cizím jménem, na cizí účet a cizí riziko. Odměnou zprostředkovatele je provize. Úkolem zprostředkovatele je v první řadě obstarat příležitosti vedoucí k uzavření smlouvy anebo rovnou uzavřít obchod jménem zastoupeného a na jeho účet.⁶

³ MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X s. 79

⁴ MACHKOVÁ, H.; CERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. str. 16

⁵ Tamtéž s. 16

⁶ Tamtéž s. 16

Smlouva o zprostředkování

Jedná se o jednorázovou smlouvu, jelikož se týká většinou jednoho jediného případu. Zprostředkovatel se zavazuje zajistit pro zájemce příležitost k uzavření smlouvy s třetí osobou, a zájemce je povinen mu za to zaplatit. Součástí smlouvy o zprostředkování může být provizní dopis, kterým příkazce přislubuje, že za zprostředkování dané věci vyplatí určitou částku.

Smlouva o obchodním zastoupení

„Smlouvou o obchodním zastoupení (§652 – 672a OZ) se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.“⁷

Podnik by měl vybrat takového zástupce, který je seznámen s podmínkami na daném trhu a je schopen zajistit dostatečný odbyt výrobků. Měla by být rovněž vymezena působnost zástupce a zjistit co nejvíce informací o jeho vztazích s konkurencí. Povinností obchodního zástupce je mimo jiné zajistit komunikaci mezi zastoupeným a zákazníkem, poskytnout zastoupenému dostatek informací o trhu a novinkách, účastnit se na propagačních akcích (výstavách, veletrzích) a především zachovat obchodní tajemství, a to i po vypršení smlouvy.⁸ Zastoupený je povinen zástupci zaplatit provizi a její způsob výpočtu je nutné uvést ve smlouvě. Provize je nejčastěji vyplacena až po zaplacení faktury a nevyplývá-li ze smlouvy něco jiného, tak v případě, že zákazník odstoupí od smlouvy, zástupce ztrácí na provizi nárok.

Rozlišují se dva druhy obchodního zastoupení⁹:

- **výhradní** – zvláštní typ zastoupení, kdy zastoupený nesmí využívat služeb jiného obchodního zástupce ve stanovené oblasti a zástupci není umožněno zastupovat jiné osoby či uzavírat obchody na vlastní účet nebo účet jiné osoby. Odměnou

⁷ MACHKOVÁ, H.; CERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. str. 17

⁸ Tamtéž, s.

⁹ Tamtéž, s.

zástupce s výhradním zastoupením může být tzv. *uznávací provize*, která mu je vyplacena, i když se přímo nepodílel na uzavření daného obchodu.

- **nevýhradní** – zastoupený může spolupracovat s dalšími zástupci, stejně jako obchodní zástupce může zastupovat jiné osoby.

Náklady, které zástupci vzniknou při plnění své činnosti (př. cestovní výlohy), mu jsou uhrazeny, pouze pokud je to smluvně ujednáno. Proto je nezbytné, co nejlépe určit tyto náklady ve smlouvě.

1.2.3 Komisionářská smlouva

Komisionář se zavazuje, že pro komitenta na jeho účet zařídí určitou obchodní záležitost, a to vlastním jménem, a komitent se zavazuje zaplatit mu za to úplatu, která je často označována jako komise. Zákon nedefinuje nutnost písemné formy komisionářské smlouvy. Ve smlouvě musí být určen komitent i komisionář, a zároveň stanovení předmětu smlouvy. Dále by mělo být ve smlouvě uvedeno, zda komisionář ručí za splnění závazku třetí osobou. Komisionář zpravidla ale za splnění závazku neručí. Povinností komisionáře je zboží skladovat a prodávat ve vlastním zařízení a komitent tak využívá jeho image (obchodní jméno). Přesto však je zboží do prodeje zákazníkovi ve vlastnictví komitenta. Výhodou komisionářské smlouvy je, že zboží je blíž k zákazníkovi, možnost ponechání si kontroly nad cenami zvolenými komitentem a využívání distribučních cest a obchodních kontaktů komisionáře.¹⁰

1.2.4 Mandátní smlouva

Mandatář se zavazuje zařídít pro mandanta určitou obchodní záležitost vykonáním právních úkonů jménem mandanta a na jeho účet, za což mu náleží od mandanta úplata.

¹⁰ MACHKOVÁ, H.; CERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. str. 20

Mandatář pro mandanta zařizuje jednak záležitosti právního charakteru, ale i praktické činnosti. Smlouva mandátní se uzavírá mezi podnikateli a má podobné rysy jako komisionářská smlouva.

1.2.5 Piggyback

Ideálním řešením pro firmy, které mají problémy s distribucí, je právě piggyback¹¹. Jedná se o situaci, kdy velká firma poskytne své zahraniční distribuční cesty menším firmám, a za to jí náleží úplata. Může se stát, že spolupráce probíhá jen mezi velkými firmami, které tak snižují své náklady. Výhodou piggybacku pro malé firmy je jednoznačně využití zkušeností větších firem, které nabízejí rovněž služby, jako je vyřizování objednávek nebo zajištění celního odbavení. Na druhé straně, ale může dojít k nátlaku silnějších partnerů na nízké ceny a k větším požadavkům na kvalitu dodávek a logistiku. Velká firma prostřednictvím piggybacku může rozšířit sortiment, který nabízí zákazníkům, a ještě k tomu získat od svých obchodních partnerů úplatu. Nevýhodou pak pro ni může být neschopnost malých firem dodat požadované množství řádně a včas, což by vedlo k poškození dobrého jména velké firmy.¹²

1.2.6 Exportní aliance

Podniky, které chtějí vyvážet, přestože nemají dostatek prostředků a zkušeností s mezinárodním podnikáním, mohou založit vývozní sdružení, kdy budou vyvážet společně s dalšími vývozci ze stejného oboru podnikání. Úkolem sdružení vývozců, které získává funkci vývozního oddělení a zastupuje tak své členy v zahraničí, je zpracovávat nabídky, objednávky, provést výzkum mezinárodního trhu, dohlížet na výběrová řízení, zajistit komunikaci se zahraničím a účast na zahraničních veletrzích, a především vyhledat místní zástupce. Exportní aliance přináší pro malé a střední podniky výhody jako jsou nižší náklady, využití dobré image sdružení a snižování exportních rizik. Sdružení vývozců se skládá z různě silných podniků, což často vede k nerovnoprávnosti zacházení se slabšími

¹¹ Pozn.: Někdy označován pod názvem kangaroo.

¹² MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X s. 82

členy a tím pádem ke ztrátě určité míry samostatnosti. Ve většině vyspělých zemí, stejně jako v České republice, se exportní aliance stávají součástí proexportní politiky.¹³

1.3 Formy vstupu na zahraniční trhy bez přímých investic

Firmy, které mají zájem o zviditelnění svých výrobků a služeb na zahraničním trhu a nestojí o investování v zahraničí, vstupují na cílový trh prostřednictvím takových metod, které nejsou náročné na kapitálové investice. Mezi takové metody patří například licence, franchising, ale i zušlechťovací operace, které představují určitou formu spolupráce v oblasti výroby.

1.3.1 Franchising

Franchising je spolupráce mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami, a to franchisorem (poskytovatel) a franchisanty (nabyvatel). Franchisor dává právo nabyvateli užívat obchodní jméno či ochrannou známku, a rovněž i předmět podnikání své činnosti. Tím pádem má franchisant povolení používat jeho know-how, systém řízení a zabezpečování služeb, a za to musí poskytovateli uhradit odměnu, která musí být stanovena ve smlouvě.¹⁴

Franchisorem zpravidla bývá firma úspěšná ve svém oboru, která svou marketingovou koncepci uplatňuje ve více zemích světa. Franchisantům nabízí svou dobrou image a možnost podnikání pod silnou značkou, protože je pro něj výhodnější poskytnout franšizu než třeba koupit obchod v centru města. V současnosti je franšíza uplatňována v maloobchodě, v oblasti rychlého občerstvení nebo v provozu benzinových stanic.¹⁵

¹³ MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X s. 82

¹⁴ Tamtéž s. 86

¹⁵ MACHKOVÁ, H.; CERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2 s. 27

1.3.2 Licence

Tento často užívaný způsob, jak se dostat na zahraniční trh, je víceméně povolení k určité činnosti, která je jinak zakázána. Licenční obchody jsou smlouvy o poskytnutí práva k využívání duševního vlastnictví, které představují nehmotné statky nebo výsledky duševní činnosti. Může se jednat i o průmyslové vlastnictví a autorská práva. Licenci může udělit pouze ten, kdo má absolutní právo k užívání nehmotného statku. Touto osobou může být například majitel patentu, který je oprávněn žalovat subjekt, který užívá nehmotný statek bez jeho svolení, tj. bez licence.¹⁶

S udělením licence je povinností poskytovatele poskytnout veškerou potřebnou dokumentaci, zaškolení a další pomoc, měl by taktéž udržovat ochranu poskytnutých práv, a pokud se jedná o výlučnou licenci, nesmí poskytovat licenci na daném území jinému subjektu.

Rozlišujeme několik licencí týkajících se průmyslového vlastnictví, a to licenci k využívání¹⁷:

- průmyslových vzorů – vnější úprava výrobku
- užitných vzorů – technické řešení výrobku
- patentů
- ochranných označení
- know-how – tzv. nepravá licence

Poskytovatel zpravidla uděluje licenci z důvodu překážek na trhu, jako jsou cla a kvóty, kvůli nedostatku odbytu v tuzemsku anebo nedostatku kapitálu. Oproti tomu důvod, proč se subjekt rozhodne k nákupu licence, je nedostatek prostředků k vlastnímu výzkumu, anebo pokud není možné už dosáhnout vlastního originálního řešení.

¹⁶ MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X s. 84

¹⁷ Tamtéž, s. 85

1.3.3 Zušlechťovací operace

Jedná se o způsob zpracování materiálu nebo polotovaru na hotový výrobek, kdy subjekt v jedné zemi dodá suroviny, které jsou následně zpracovány subjektem v zemi druhé. Právně jsou zušlechťovací operace hodnoceny jako smlouva o dílo. Důvodem zušlechtění jsou bezesporu nižší náklady na zpracování v zahraničí (mzdové, energetické, dopravní).¹⁸ Hovoří-li se o **aktivním zušlechťovacím styku**, pak tuzemskému zhotoviteli je dodán od zahraničního objednatele materiál ke zpracování a po jeho zušlechtění je poslán zpět. Pokud si ale například tuzemská firma nechá v zahraničí zušlehtit své suroviny a materiál, jedná se o **pasivní zušlechťovací styk**.

1.3.4 Výrobní kooperace

Principem výrobní kooperace je rozdělení výrobního programu mezi výrobce z odlišných zemí, aniž by došlo k jejich sloučení. Spolupráce se nemusí týkat pouze výrobní kooperace, ale může zahrnovat i výzkum, vývoj nebo odbyt. Znění smlouvy a její forma, není upravena zákonem, a proto je jen na partnerech, jaké podmínky si zvolí. Smluvní partneři mohou pomocí výrobní kooperace snížit náklady na jednotlivé komponenty nebo finální výrobky, protože jsou schopni si rozdělit výrobu podle dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování a další.¹⁹

¹⁸ MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X s. 88

¹⁹ Tamtéž s. 88

1.4 Kapitálově náročné vstupy (s přímými investicemi)

Jelikož se jedná o vstupy na zahraniční trhy s přímými investicemi, využívají tuto metodu především velké podniky, které jsou schopni čelit tak velké investiční náročnosti. Pojem přímá zahraniční investice označuje investici vynaloženou na získání, založení nebo rozšíření ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Každá země má velký zájem o příliv investic ze zahraničí, které přinášejí do země kapitál umožňující restrukturalizaci a modernizaci firem, zvyšují schopnost vytvářet nové pracovní příležitosti, ovlivňují technické i manažerské know-how, a v neposlední řadě usnadňují vstup výrobků na zahraniční trhy. Není proto divu, že většina zemí se snaží podporovat zahraniční investory pomocí různých investičních pobídek, jako jsou daňové a celní úlevy, poskytují dotace či granty, nebo umožňují výhodný prodej či bezplatné poskytnutí pozemků.²⁰

Kapitálové vstupy pomocí:

- přímé zahraniční investice
 - kapitálové vklady (hmotné a nehmotné investice)
 - vnitrofiremní půjčky
 - reinvestovaný zisk
- portfoliové investice – nákup akcií a dalších cenných papírů

O tom, zda je výhodné vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím přímých investic, rozhoduje celá řada níže uvedených faktorů.

- marketingové – velikost zahraničního trhu, větší ziskovost, potřeba užšího kontaktu se zákazníky
- obchodně-politické – obchodní bariéry, preference tuzemských výrobců
- nákladové – kvalifikovaná a levná pracovní síla, levné suroviny, nižší přepravní a výrobní náklady

²⁰ MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X s. 89

- investiční klima – politická stabilita, daňový systém, stabilita zahraniční měny, otevřenost vůči zahraničním investorům

Důležitou roli pro firmy, které se z jistých důvodů rozhodly vstoupit na trh prostřednictvím finančně náročných metod, hrají bezpochyby výhody, které by jim daná země poskytla, a tím zmírnila jejich finanční zatížení. Takovým výhodám se říká tzv. investiční pobídky (IP), kterými se práce v následující části zabývá.

Investiční pobídky

Cílem investičních pobídek je přilákat zahraniční investory do rozvíjejících se odvětví, kteří by bez takových pobídek realizovali své investice v jiné zemi. Země využívají různé způsoby, jak podpořit zahraniční investice, což vede ke konkurenčnímu boji a následnou zvyšující se intenzitu těchto investičních pobídek. V níže uvedené tabulce je možné vidět, jak se v průběhu několika let měnily pobídky přímých zahraničních investic.²¹

Tab. 1: Dynamika pobídek přímých zahraničních investic

	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006
Země měnící pobídky	43	49	65	60	69	70	102	93
Počet změn	79	110	114	145	150	248	271	184
Změny zvyšující pobídky	79	108	98	136	147	236	235	147
Změny snižující pobídky	0	2	16	9	3	12	36	37

Zdroj: ŠTRACH P., Mezinárodní management s. 110

Z tabulky je zřejmé, že s přibývajícími lety se investiční pobídky stále zvyšují, což může mít za následek nepokrytí veřejných nákladů, a to i přesto, že tyto náklady nemusí dosahovat vysokých hodnot. Není tedy možné s určitostí říci, že pro dané země jsou IP ekonomicky efektivní, protože není známo, zda a jestli vůbec kompenzují finanční náklady s nimi vzniklé.

²¹ ŠTRACH P. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9 s. 109

Vstupování na trh prostřednictvím přímých zahraničních investic (PZI) přináší jisté výhody, jak pro společnosti, tak pro zemi poskytující pobídky.

Výhody pro zahraniční společnosti²²:

- Vyhnout se vlivu vlády na místní produkci.
- Obejít překážky zahraničního obchodu.
- Přejít z domácího vývozu na nadnárodní prodejní kancelář.
- Zvýšit celkové výrobní kapacity.
- Získání příležitostí pro společné podnikání s místními partnery.

Výhody pro lokální společnosti²³:

- Možnost napodobit technologii přichozí zahraniční firmy.
- Nábor vyškolených pracovníků ze zahraniční firmy.

Výhody pro země²⁴:

- Zvyšování pracovních míst jak u přichozích investorů, tak u domácích firem, které mohou mít od investorů dodavatelské zakázky.
- Příliv technologií a manažerského know-how.
- Rozvoj znalostní ekonomiky neboť zahraniční podniky nabízejí možnosti spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje.
- Zlepšování platební bilance, a tím i zvyšování tempa hospodářského růstu.
- Stimulace domácí poptávky díky vyšším mzdám v PZI.

Investiční pobídky mohou mít v reálném světě různé formy a jejich podoba závisí na charakteru každé země. Jestliže stát poskytuje IP, znamená to, že nějakým způsobem zvýhodňuje zahraničního investora, a toto zvýhodnění pak ale musí mít dopad na státní rozpočet daného státu. Investorům mohou být poskytnuty granty nebo zvýhodněné úvěry, které se řadí mezi finanční pobídky a mají okamžitý vliv na státní rozpočet. V případě, že

²² Understanding Foreign Direct Investment. In: *Going Global* [online]. [vid. 2012-01-23]

Dostupné z: http://www.going-global.com/articles/understanding_foreign_direct_investment.htm

²³ ŠTRACH P. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9

²⁴ Vliv přímých zahraničních investic. In: *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. [vid. 2012-01-23] Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/vliv-pzi>

bude země poskytovat například celní úlevy nebo daňové prázdny, jedná se o fiskální pobídky (preferovány zejména rozvojovými státy), které se rovněž promítnou do státního rozpočtu, avšak s časovým odstupem. Kromě výše uvedených pobídek mohou být poskytovány i různá opatření týkající se tržní ochrany nebo infrastruktury, které spadají jak do fiskální, tak i finanční pobídky.²⁵

1.4.1 Fúze a akvizice

U fúze sloučením dochází ke spojení dvou společností, přičemž slučovaná společnost (většinou menší) zaniká, a to bez likvidace aktiv a pasiv, které přecházejí na podnik, se kterou se zanikající společnost slučuje.²⁶

Fúze může mít formu sloučení nebo splynutí. Při splynutí zanikají obě společnosti a vzniká zcela nový podnik. Zpravidla se jedná o společnosti, které jsou si rovny, a spojením jejich původních názvů vznikne název nový.

V dnešní době existuje další dělení fúzí, které se objevuje v mezinárodním podnikání. Pokud se spojují firmy se stejným oborem podnikání (např. automobilky a výrobci léků), jedná se o **horizontální fúzi**, jejímž účelem je zvýšení podílu na trhu. **Vertikální fúze** vzniká spojením firem s různými, ale na sobě závislými činnostmi. Například odběratel a dodavatel jednoho výrobku. Pokud se různé společnosti snaží o diverzifikaci aktivit a rozložení podnikatelských rizik, vytvoří tzv. **konglomerátní fúzi**. V posledních letech se slučují společnosti z různých zemí a vzniká čím dál tím více nadnárodních společností, které tak využívají nových technologií, přístup na nové trhy, odstranění konkurence nebo úspory na straně daní.²⁷

²⁵ ŠTRACH P. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9 s. 111

²⁶ MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X s. 90

²⁷ KUČHTA D. Akvizice a fúze nemusí být zárukou výdělku. In: *Ivestujeme.cz* [online]. Praha, 2008. [vid. 2012-01-24] Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/akvizice-a-fuze-nemusi-byt-zarukou-vydelku/>

Akvizice znamená převzetí celé společnosti nebo její části (většinou větší podnik převezme menší). Podnik se může setkat s dvěma typy převzetím, přátelským a nepřátelským. Přátelské převzetí bývá zpravidla schváleno akcionáři obou společností a oba podniky spolu spolupracují. Účelem může být posílení pozice společnosti. Oproti tomu při nepřátelském převzetí, vedení firmy nesouhlasí s akvizicí a snaží se převzetí zabránit.²⁸

1.4.2 Investice na zelené louce

Těmito investicemi se myslí nově založené či postavené společnosti, které přinášejí do země kapitál, technologie, know-how i pracovní příležitosti. Na druhé straně postavení nové společnosti v cizí zemi způsobí částečné vytlačení domácího průmyslu, jelikož zahraniční firma dokáže vyrobit zboží levněji a rovněž spotřebovává místní zdroje. Dalším negativem jsou zisky z výroby, které nemají zpětnou vazbu na místní ekonomiku, ale na ekonomiku nadnárodní společnosti. Pojem na zelené louce je odvozen od myšlenky postavení podniku na zemědělské půdě.²⁹

1.4.3 Společné podnikání

Firmy se stejným podnikatelským záměrem převedou své prostředky do společného vlastnictví. Všechny dohromady se tak podílejí na vytvořeném zisku, podstoupení podnikatelských rizik, a zároveň na krytí případných ztrát. Při **smluvním společném podnikání** se partneři dohodnou na spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů. Mohou se společně podílet na výzkumu, výrobní kooperaci apod. **Společné podniky založené na kapitálových investicích** jsou právníckými osobami, vystupují vlastním jménem a nesou odpovědnost za své jednání.

Společné podnikání přináší více kontaktů, rychlejší vstup na zahraniční trh a omezení rizika. Zároveň je ale partnerství s jinou firmou složité a vyžaduje čas a úsilí budovat

²⁸ KUČTA D. Akvizice a fúze nemusí být zárukou výtěžku. In: *Investujeme.cz* [online]. Praha, 2008. [vid. 2012-01-24] Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/akvizice-a-fuze-nemusi-byt-zarukou-vydelku/>

²⁹ Foreign Direct Investments (FDI). In: *Investments & Income.com* [online], [vid. 2012-01-24] Dostupné z: <http://www.investmentsandincome.com/investments/foreign-direct-investments.html>

správný vztah. Při společném podnikání může nastat spousta problémů, a to v případě, kdy nejsou zcela jasné cíle podniku a nejsou probrány se zúčastněnými osobami. Nebo pokud existuje nerovnováha v úrovni znalostí, jsou-li přítomny různé kultury a způsoby řízení, či nedostatečné vedení partnery už při začátcích společného podnikání. Je možné říci, že úspěch ve společném podnikání závisí na důkladném výzkumu a analýze cílů a záměrů. To vše by mělo být provázáno s komunikací o podnikatelském plánu mezi všemi zúčastněnými.³⁰

1.4.4 Strategické aliance

Strategická aliance je obdobou společného podnikání, s tím rozdílem, že nespolupracují slabší a silnější firmy, ale firmy velké a kapitálově silné z vyspělých zemí. Využití strategických aliancí se víc a víc rozšiřuje, a tak je možno se s nimi setkat, kromě vědecko - technické oblasti, i u obchodních řetězců či firem vyrábějících rychloobrátkové zboží. Strategické aliance jsou tvořeny za účelem společného vývoje nebo výroby komponentů, z kterých oba partneři kompletují finální výrobky. Velké firmy také mohou vytvořit alianci v oblasti služeb (společné distribuční služby a nákup). Působnost aliancí ve světové ekonomice začala počátkem 80. let.³¹

Přestože je v dnešní době obchod ve velké míře liberalizován, stále existují překážky, které zabraňují plynulému obchodu jdoucím přes hranice států. Tato kapitola stručně vysvětluje jednotlivé způsoby, jak se na zahraniční trh dostat, a jak tím pádem zmírnit nebo úplně eliminovat dopad těchto překážek. Tyto překážky jsou například spojené s dopravními náklady, které se promítnou v exportní ceně. Proto například větší firmy raději vstupují na trh prostřednictvím přímých investic, což jim umožní být blíže koncovým spotřebitelům a snížit náklady, které by byli vynaloženy na přepravu zboží do dané země.

³⁰ Joint ventures and partnering. In: *Business Link* [online], [vid. 2012-01-24]

Dostupné z: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1075411648&type=RESOURCES>

³¹ MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X s. 91

Z toho vyplývá, že výběr metody vstupu je ovlivňován celou řadou věcí a liší se zejména podle charakteru firmy. Osoby zodpovědné za zvolení určité formy vstupu by proto měli být zkušení a kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou schopni vidět jak pozitivní, tak negativní dopady této volby na daný podnik.

2 Podnikatelský záměr

Hlavním úkolem firmy, která realizuje svůj záměr expandovat do zahraničí, je zpracovat plán, podle kterého bude postupovat. Téměř každý podnikatelský plán se skládá z několika položek, které jsou níže uvedené, a pomocí kterého je top management schopný se rozhodnout o budoucnosti podniku.

Tato diplomová práce se nebude zabývat všemi uvedenými složkami, ale zpracuje pouze jeho část, která bude důležitá pro praktické zpracování a splnění cílů práce.

Úspěšnost podniku závisí na správně zvolené strategii společnosti a přípravě a realizaci projektů, pomocí kterých se podnik snaží uskutečnit tuto strategii. V dnešní době, kdy konkurence je obrovská a podmínky tržní ekonomiky náročné, je však nelehký úkol, udržet podnik úspěšný a prosperující.³²

Návrh podnikatelského plánu by měl udržovat určitou logickou strukturu, neboť je důležité udržet zájem čtenářů (subjektů), pro které se podnikatelský plán sestavuje. Rozsah podnikatelského plánu závisí v první řadě na velikosti projektu. Například jestliže se v projektu žádá o velkou sumu peněz, nebylo by vhodné mít dvoustránkový dokument a naopak.³³

Součástí podnikatelského záměru, který chce firma realizovat je³⁴:

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejích cílů,
- organizace řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

³² FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-20-X s. 169

³³ Blackwell, E. Podnikatelský plán. Readers International Inc, 1993. ISBN 80-901454-1-8 s. 6

³⁴ Tamtéž, s. 169

2.1 Technicko-ekonomická studie projektu

Tato studie se provádí za účelem podrobného zpracování technických, ekonomických, finančních i manažerských aspektů investičního projektu. Jejím výsledkem by mělo být dostatečné množství informací, na základě kterých se podnik rozhoduje o přijetí či zamítnutí projektu. Jestliže se v předchozích fázích projektu (studie podnikatelské příležitosti, předběžná technicko-ekonomická studie) ukázalo, že není možné získat zdroje na financování tohoto projektu, nemá smysl se touto studií stejně jako projektem zabývat. Přesto však by měl být uvedeny všechny příčiny, kvůli kterým se projekt nebude realizovat.³⁵

Technicko-ekonomická studie projektu se skládá z:³⁶

- analýzy trhu a marketingové strategie,
- popisu technologie a velikosti výrobní jednotky,
- materiálových vstupů a energie,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovní síly (lidské zdroje),
- organizace a řízení,
- finanční analýza a hodnocení,
- analýza rizik,
- plán realizace.

2.1.1 Analýza trhu a marketingová strategie

Analýza trhu je nezbytnou součástí správného rozhodování o základních parametrech projektu, jako je výrobní program nebo velikost výrobní jednotky. Poznání trhu, stejně jako vyjasnění konkurenční situace jsou důležité aspekty, na základě kterých se stanoví marketingová strategie projektu (součást celkové strategie) a základních marketingových nástrojů tvořených marketingovým mixem. Sestavování celkové strategie firmy je víceméně proces, kdy se provádí analýza výchozí situace firmy, podnikatelského okolí,

³⁵ FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2 s. 33

³⁶ FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-20-X s. 19

stanovení strategických cílů, tvorba variant strategie na základě Swot analýzy a na závěr volba strategie určené k realizaci.³⁷

Marketingový výzkum

Aby společnost získala informace o trhu, které následně analyzuje a hodnotí, musí být proveden marketingový výzkum. Způsoby získávání těchto informací jsou různé, může se využít již existujících zdrojů (dostupné statistiky a zprávy o trhu obecně nebo o určitém segmentu trhu) nebo speciálních šetření (interview, pozorování, testy).³⁸

Potom co podnik má potřebné informace, které jsou již vyhodnoceny, musí ještě:

- stanovit cílový trh projektu a jeho strukturu,
- analyzovat zákazníky,
- definovat segmenty trhu,
- analyzovat tržní konkurenci,
- analyzovat distribuční kanály,
- analyzovat obor, do kterého svým charakterem patří,
- stanovit budoucí vývoj poptávky.

Pomocí výsledků dosažených marketingovým výzkumem, lze determinovat tržní příležitosti a tržní rizika projektu.

2.1.2 Velikost výrobní jednotky

Výrobní jednotkou se myslí výrobní kapacity, které patří mezi základní parametry projektu. Při rozhodování o velikosti výrobní jednotky je potřeba se zaměřit na několik faktorů, které mohou mít charakter omezujících podmínek a definují určitý interval velikosti výrobní kapacity. Podnik, který se snaží určit dolní mez velikosti výrobní jednotky, vychází zejména z tzv. minimální ekonomické velikosti a při stanovení horní meze jsou důležitými faktory zdrojová omezení a omezení trhu. Dále pak podnik volí

³⁷ FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2 s. 34

³⁸ FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2 s. 35

velikost výrobní jednotky tak, aby byla plně využita, a právě toto využití zpravidla závisí na velikosti prodeje. Zvolí-li podnik menší výrobní jednotku, která je méně riziková (v případě nízkých prodejů se nemusí bát, že bude nevyužita), může se stát, že poptávka bude vyšší, a tím pádem mu hrozí ztráty na zisku z důvodu neuspokojivé poptávky a stane se tak méně konkurenceschopným. Oproti tomu velká výrobní jednotka je mnohem více riziková, jelikož při snížení poptávky dojde ke snížení dosahovaného zisku, v horším případě ke ztrátě. Firmy se proto snaží zvolit jakousi střední velikost, kde případná ztráta nebude tak vysoká.³⁹

2.1.3 Materiálové vstupy

Jakmile podnik zná výrobní program, technologický postup a velikost výrobní jednotky, začne se věnovat materiálovým vstupům (suroviny, polotovary, náhradní díly, energie, atd.), a to především těm, které tvoří většinu výrobních nákladů.

Volba materiálových vstupů ovšem závisí na řadě faktorů, které by firma neměla opomenout. Jeden z těch nejdůležitějších je *dostupnost* základního materiálu, kterého je potřeba po celou dobu životnosti projektu a jeho možnost *substituce*, jestliže nebude dostupný. Dalšími faktory jsou *vzdálenost* a *míra rizika*. Podnik vzhledem k výši dopravních nákladů musí zvážit, jak daleko je zdroj materiálu. Čím vzdálenější je, tím se zvyšuje riziko nebezpečí při zásobování, a tím pádem i náklady spojené s pojištěním proti tomuto nebezpečí. Každý podnik by i měl brát v úvahu *kvalitu* a *cenovou úroveň* materiálu. Posuzování kvality základního materiálu může být mnohdy spojováno s kvalitou finálních výrobků.⁴⁰

2.1.4 Umístění výrobní jednotky

Při volbě umístění výrobní jednotky firma zvažuje jednak lokalitu, ale také samotné místo výstavby, které je v rámci zvolené lokality. Lokalita představuje širší oblast, kterou firma

³⁹ FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2 s. 45

⁴⁰ FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-20-X s. 36

vybírá na základě svých kritérií, jako například dříve uvedená velikost výrobní jednotky nebo dostupnost základního materiálu a surovin. Jedním z nejdůležitějších požadavků na projekt je bezesporu infrastruktura. Podnik by si nejprve měl určit u každé lokality požadavky na jednotlivé druhy dopravy (železniční, letecká, silniční a vodní) a vykalkulovat náklady s dopravou spojené. Tím pádem je možné eliminovat lokality, kde je nedostupnost některých dopravních systémů důležitých pro projekt. Dalšími požadavky při volbě umístění jednotky jsou dostupnost energie nezbytnou pro podnik, stavební, opravářské a montážní kapacity, lidské zdroje (kvalifikovaná pracovní síla, dostupnost vzdělávacích center, výcvikové programy aj.), finanční a daňové aspekty (daňová zvýhodnění, přímé dotace, záruky na bankovní úroky atd.), klimatické podmínky, které mohou mít značný dopad na celkovou výši investičních nákladů. Pomocí všech uvedených požadavků je firma schopna vyloučit některé zvažované lokality. Samotný výběr jedné konkrétní lokality je ale úkol poměrně časově náročný, jelikož v mnoha případech firmy vybírají z velkého počtu možných lokalit a není efektivní podrobně analyzovat jednotlivé varianty. Proto nejprve podnik vyloučí ty lokality, které jsou v rozporu se stanovenými kritérii. U zbývajících variant se provede detailní analýza a hodnocení, na jejichž základě se vybere nejvíce vhodná varianta lokality. Posledním krokem je vybrat samotné místo výstavby, kdy se kromě požadavků na lokalitu hodnotí i další charakteristiky jako jsou ceny pozemků nebo možnosti bydlení. Výsledkem takové analýzy je potom místo výstavby tzv. staveniště.⁴¹

2.1.5 Zdroje pracovní síly

Úspěšnost každého podniku, jakož i výrobní jednotky, bezpodmínečně tkví v pracovních silách, se kterými podnik disponuje. Pracovní silou se myslí pracovníci podílející se na provozu výrobní jednotky (př. dělníci rozdělení podle kvalifikací, administrativní a řídicí pracovníci), ale i na předvýrobní fázi (to jsou ti, u kterých je nutná příprava a výcvik, ale i ti, co se zabývají výstavbou). Úkolem technicko-ekonomické studie je determinovat potřebný počet těchto pracovních sil, kvalifikací a znalostí, které by měly mít, a především výši osobních nákladů (mzdy, zdravotní a sociální zabezpečení, odměny atd.). Faktory, na

⁴¹ FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2 s. 48

které je důležité se zaměřit při plánování pracovních sil, jsou poptávka a nabídka pracovníků v oblasti, kde bude umístěna výrobní jednotka, dále pak připravované projekty v regionu, které budou rovněž poptávat lidské zdroje, platové podmínky a postupy přijímání a uvolňování pracovníků v souladu s místní legislativou, ale i třeba počet pracovních dní v roce. Jestliže podnik má představu o požadavcích na lidské zdroje, může se zabývat volbou metody a způsobu, jak budou pracovní síly najímány. Je nutné, aby proces náboru pracovníků proběhl včas, a nedošlo tak ke zpoždění provozu nebo ztrátě z důvodu nevyužití výrobní kapacity. V případě, že se podnik rozhodne investovat do programu výcviku a zvyšování kvalifikace, musí mít představu o potřebných nákladech, počtu účastníků nebo délce konání kurzů. Jestliže je stanoven předběžný počet pracovníků a požadavky na jejich kvalifikaci, může se firma začít zabývat kalkulací mzdových nákladů a pojistného na zdravotní a sociální zabezpečení.⁴²

V této kapitole jsou uvedeny hlavní faktory, na základě kterých se bude moci firma rozhodnout o konečné lokalitě, ve které bude umístěna nová výrobní jednotka. Je zřejmé, že pro tak velké rozhodnutí je potřeba celá řada informací z různých okruhů, a proto je celý proces plánování poměrně časově náročný.

Dalšími součástmi technicko-ekonomické studie jako jsou organizace a řízení, finanční analýza, analýza rizika a plán realizace, se práce věnovat nebude, jelikož tyto položky nejsou důležité pro následující praktickou část.

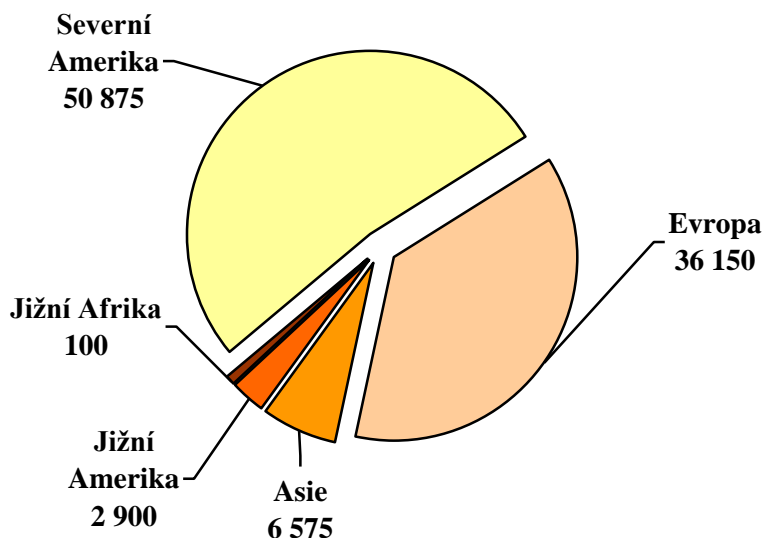
⁴² FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2 s. 57

3 Magna Seating Chomutov, s. r. o.

Firma byla založena v roce 1999 nejprve pod názvem Intier Automotive Seating Chomutov s. r. o. Tato firma je jednou z divizí spadající pod americko-kanadskou společnost Magna International Inc.

3.1 Historie a vývoj společnosti

Magna International Inc. je jedním z nejdůležitějších dodavatelů v automobilovém průmyslu. Navrhuje a vyvíjí automobilové sestavy, moduly a různé komponenty a zabývá se i samotnou montáží kompletních vozidel. Magna prodává své výrobky a služby především tzv. originálním výrobcům zařízení (OEMs) automobilů a lehkých nákladních vozů, což vypovídá o její kvalitě a zaručuje společnosti určitou prestiž a dobré jméno po celém světě. V současné době má Magna více než 260 výrobních operací, přes 96 000 zaměstnanců, zabývá se vývojem 85 produktů a má technická a obchodní centra v 26 zemích na pěti kontinentech.



Obr. 1: Celkový počet zaměstnanců (prosinec 2010) v Magna International Inc.

Zdroj: Magna, 2010 Annual Report, s. 1

Výrobní činností Magny Seating Chomutov, s. r. o. je stříhání a šití automobilových potahů pro sériovou výrobu užitkových automobilů. Po založení společnost musela podnikat pouze v pronajatých prostorech a až roku 2000 měla k dispozici nové prostory a mohla začít s plynulou výrobou pro svého prvního zákazníka Ford. Téhož roku firma měla 275 zaměstnanců.

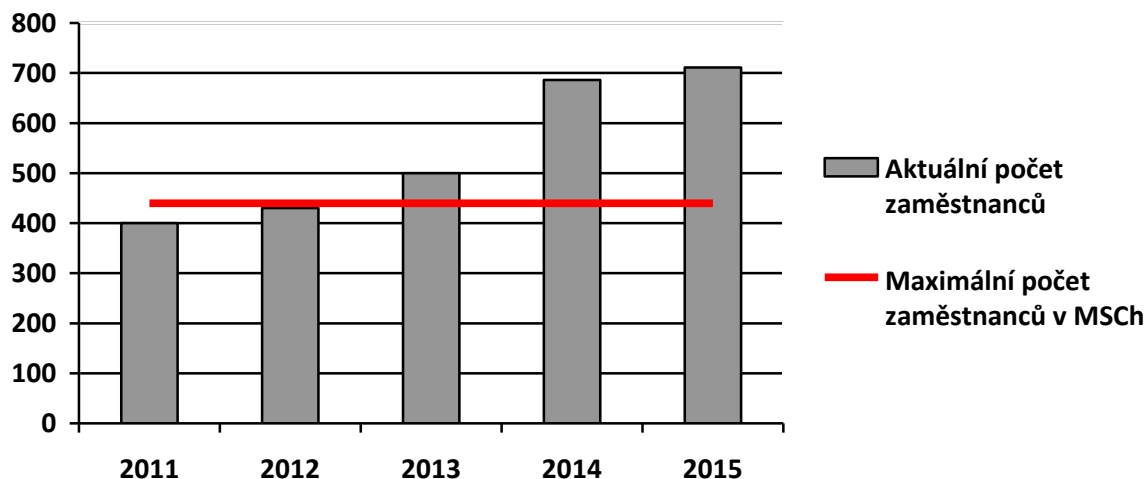
V roce 2001 firma začala nové projekty pro General Motors (vozy Opel Frontera a Landrover Discovery) a dva programy pro X83 tj. Renault, Nissan a GM. Toho roku měla firma 310 zaměstnanců. V roce 2002 se firma dostala na první místo mezi ostatními firmami v divizi Seating Systems. Tento rok byl pro společnost důležitý i z hlediska rozvoje. Zvýšila se produktivita výroby, a to ustálením projektů a následným získáním času na optimalizaci výrobních procesů. Byla rovněž vylepšena logistika toku materiálu a výrobků po výrobní hale, a tak došlo ke zrychlení přeměny materiálu na hotový výrobek a jeho distribuci. Mezi další významné projekty firmy patří například výroba potahů pro Smart for two a Škoda Superb. Hlavními zákazníky firmy je Volkswagen group a Škoda Auto.

3.2 Současná situace

Magna Seating Chomutov, s. r. o. (dále jen MSCh) je v dnešní době jediné zařízení v Evropě, které se věnuje právě stříhání a šití automobilových potahů. Společnost již dosáhla většího zisku než 5 milionu EUR a v budoucích letech se její očekávání zvyšuje. Jelikož má firma své projekty dohodnuté předem, dokáže odhadnout budoucí vývoj, a dostatečně se připravit na co nejefektivnější výrobu. MSCh získala nové projekty pro Škoda 251 a Ford Kuga (kožené potahy).

Díky přibývajícimu množství projektů se ale zjistilo, že dosavadní počet 440 zaměstnanců je nadále nedostačující, stejně tak jako prostory, které má firma k dispozici. Proto se firma rozhodla přesunout část své produkce z Chomutova do země s nižšími výrobními náklady. Její strategií je přesunout se víc a víc na východ, a být tak blíž velmocím jako je Rusko, Turecko nebo Čína. Hlavními cíli firmy je tedy vytvoření nových pracovních míst, a tím i rozšířit výrobní prostory a využít levnou pracovní sílu v zahraničí.

Následující graf porovnává, kolik pracovníků je možné zaměstnat v prostorách MSCh, a kolik jich v budoucnu bude potřeba na základě přijatých nových projektů.



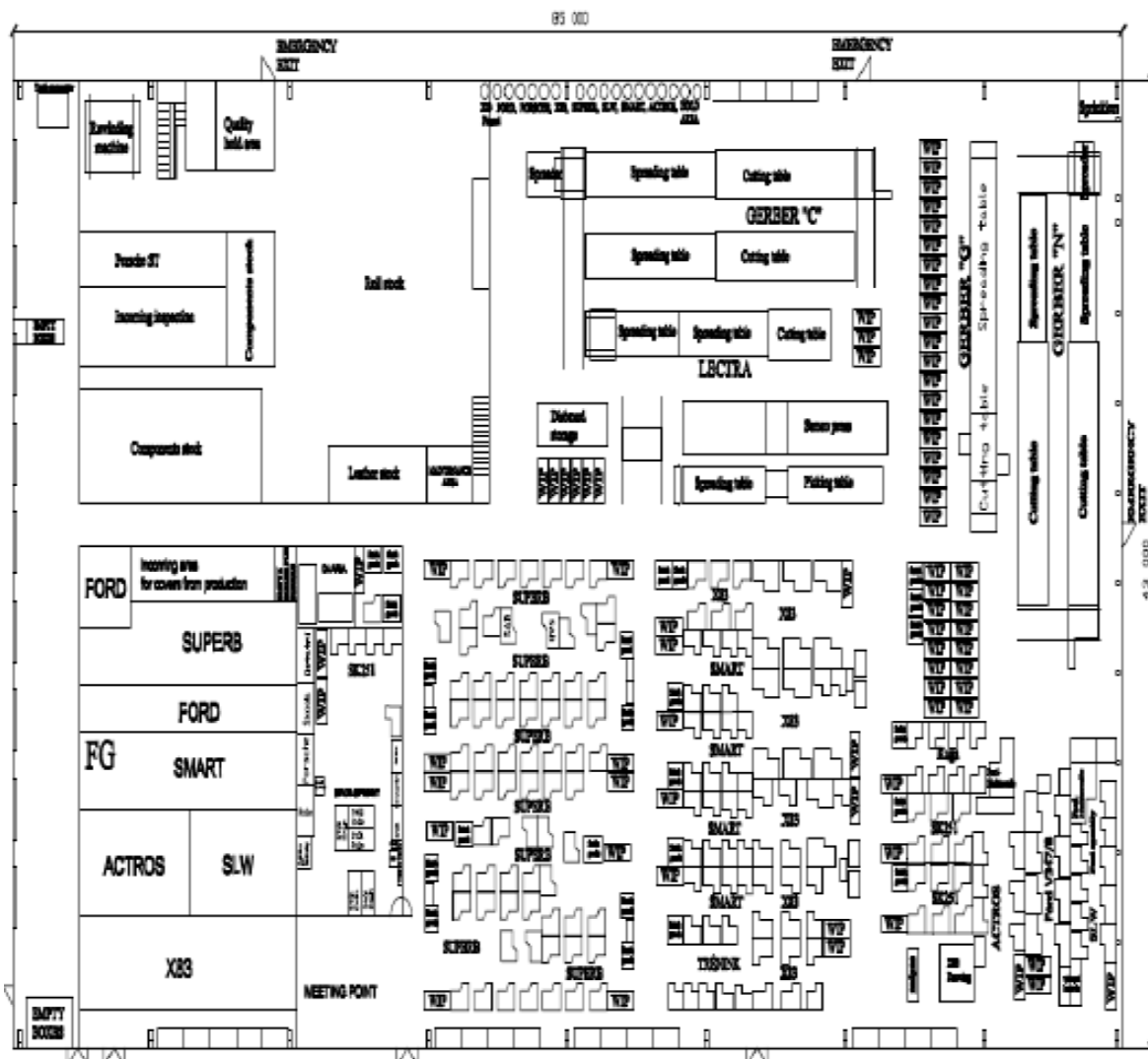
Obr. 2: Přehled nynější a budoucí pracovní síly za rok 2011 – 2015

Zdroj: Interní materiály Magny Seating Chomutov, s. r. o.

Z grafu je patrné, že firma potřebuje více pracovníků, které ale není možné využít v Chomutově, a tak bude hledat takovou zemi, kde bude levnější pracovní síla, a kde má jistotu, že bude dostatečné množství pracovní síly.

3.2.1 Velikost výrobní jednotky v Chomutově

Výrobní hala Magna Seating Chomutov, s. r. o. má plochu o rozloze $3655 m^2$, a to včetně kancelářských prostor. Na další stránce je obrázek 3, na kterém je možné vidět, jak je hala strukturována. V levém horním rohu je prostor pro přichozí materiál. Dále pak je zde velké množství stolů, sloužících k šitím potahů opět rozdělených jednotlivých projektů respektive značek vozů. Šicích strojů a dalších zařízení pro šití je v hale přibližně 200. V hale se nachází několik velkých pásů, které slouží ke stříhání materiálu (viz. obr. 3, v pravém horním rohu). Přístrojů pro stříhání je cca 5. V levém dolním rohu se nacházejí prostory pro hotové výrobky.



Obr. 3: Výrobní hala Magna Seating Chomutov, s. r. o.

Zdroj: Interní materiální společnosti

Vedení společnosti se shodlo na tom, že nová hala v zahraničí by měla mít rozlohu cca 4200 m^2 . Přičemž samotné výrobní prostory by zaujímal 3200 m^2 , 400 m^2 by byly určeny k výstavbě kanceláří a zbylých 600 m^2 by sloužilo jako sociální prostory, teda šatny, umývárny, kantýna apod. Přesto jsou toto zatím hrubé odhady, které mohou být samozřejmě upraveny podle možností, které se naskytanou ve vybrané lokalitě, a podle finanční zátěže projektu.

3.2.2 Hlavní dodavatelé materiálových vstupů

V následující tabulce jsou údaje o hlavních dodavatelích, od kterých MSCh získává potřebný materiál. Dodavatelé jsou seřazeni podle vzdáleností od výrobní haly v Chomutově. Dodavatele si většinou volí výrobci automobilů sami, a proto je jich hned několik ze stejné země anebo z daleka. Například Turecko je velice daleko, přesto však může být dodavatel levnější než jiný dodavatel z EU (z důvodu levnější pracovní síly), anebo nikdo jiný onen druh látky nevyrábí.

Tab. 2: Hlavní dodavatelé Magny Seating Chomutov, s. r. o.

Stát	Dodavatel	Projekt	Zboží	Vzdálenost v km	dodání týdně
ČR	Fezko	Superb, Smart	látka	201	1
Německo	Benecke kaliko	Superb	Vinyl	435	1
Německo	Era	Smart	Vinyl	485	1
Slovensko	Coba	Superb, Corb	plastové díly	534	1
Německo	OKE	Superb, Q5, Smart, Ford,	plastové díly	598	1
Německo	Aunde Achter	X83	látka	646	1
Francie	Toiltech	X83	látka	686	1
Slovinsko	Boxmark	Superb, Smart	kožené části	704	2
Turecko	Martur	Ford	látka	2201	1

Zdroj: Vlastní tvorba na základě interních materiálů firmy

Velmi důležitou poznámkou je skutečnost, že tyto dodavatele bude využívat i nová hala. Tento fakt samozřejmě ovlivní výběr cílové země, která by neměla být příliš daleko od nové haly, a tudíž je nutné předběžně vykalkulovat náklady spojené s přepravou a zaměřit se na vzdálenost mezi halou a dodavateli. Více o tom bude pojednávat mimo jiné i následující kapitola, která se zaměří na jednotlivé země, které přicházejí v úvahu pro novou výrobní halu.

4 Analýza zvolených zemí

Tato kapitola se bude věnovat jednotlivým zemím, z kterých společnost vybere jednu, kde se bude nacházet nová výrobní hala. Existuje několik faktorů, které jsou nezbytné pro rozhodování o cílové zemi, a právě těmto faktorům respektive kritériím se rovněž zabývá tato kapitola.

Je zřejmé, že čím více informací o dané zemi má firma k dispozici, tím efektivnější bude její rozhodnutí. Mezi nejdůležitější kritéria patří:

- Průměrná mzda,
- Odvody sociálního a zdravotního pojištění – nesmí být opomenuty, neboť jsou odváděny zaměstnavatelem a musí být započteny do nákladů,
- Populace,
- Nezaměstnanost – v zemích s vysokou nezaměstnaností jsou často státy nabízeny různé úlevy, které mají za úkol přilákat zahraniční kapitál,
- Úroveň vzdělání – v nové hale budou potřeba jak pracovníci se základním vzděláním, tak řídicí pracovníci s vyšším stupněm vzdělání,
- Investiční pobídky (daňové prázdny, dotace aj.) – většina zemí poskytuje výhody pro zahraniční investory, neboť tento investor tak bude využívat zboží a služeb dané země, a tím přispěje k jejímu ekonomickému růstu,
- Daň z příjmu právnických osob.

Vedení společnosti vybralo pět zemí, které přicházejí v úvahu pro novou továrnu. Tyto země firma vybírá ze strategických a konkurenčních důvodů a jsou to pravděpodobně země, o které měla zájem již v minulosti. Jedná se o Ukrajinu, Bulharsko, Turecko, Rumunsko a Srbsko. Všechny tyto země jsou na východ od České republiky, a protože je Magna americká společnost, jde vidět, že se geograficky rozšiřuje dál a dál právě na východ, dokud se opět svým způsobem nedostane na americký kontinent, a bude tak zaujímat, co největší prostor, a stane se tak silným konkurentem v tomto automobilovém odvětví.

V následující části budou rozebrány jednotlivé země podle výše uvedených kritérií a na závěr budou porovnány hodnoty všech zemí dohromady. Tato práce bude uvádět pro porovnání i údaje o České republice, přestože není zemí, v které by se nová hala zakládala. Není však na škodu znázornit, jak si naše země stojí v porovnání s východními státy.

4.1 Ukrajina

V současné době země východní Evropy jsou velmi atraktivními destinacemi pro přímé portfoliové investice a pro rozvoj podnikání. Z těchto zemí je právě Ukrajina jedním z největších lídrů, a to hned z několika následujících důvodů.

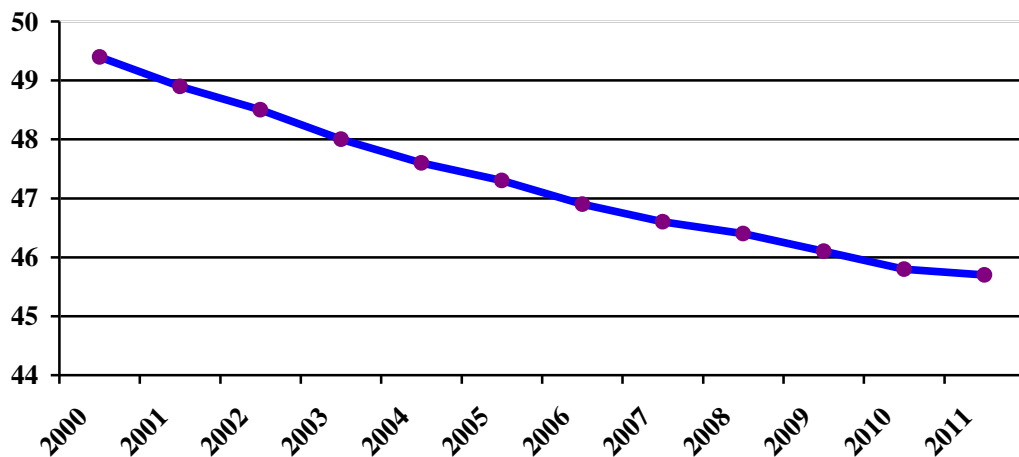
Ukrajina leží v srdci východní Evropy a svou rozlohou 603,7 tis. km^2 je druhým největším státem Evropy. Má výhodnou polohu, jelikož se nachází mezi Evropou a Asií, a má geografickou blízkost na trh EU. Dalším důvodem mohou být ukrajinské zákony na ochranu životního prostředí, které jsou v porovnání s vysoce rozvinutými zeměmi velice liberální. V roce 2008 Ukrajina vstoupila do Světové obchodní organizace (WTO). Ukrajina je nezávislým státem od roku 1991 po rozpadu Sovětského svazu a jejím hlavním městem je Kyjev. Hlavou státu je prezident volený na období pěti let.

Populace

Počet obyvatel k 1. 6. 2011 činil 45,68 milionů, což je zhruba o 5,7% méně, než tomu bylo v roce 2001. Míra tempa poklesu počtu obyvatel patří k nejvyšším na světě. Na obrázku č. 4 je znázorněn tento pokles, který je pravděpodobně způsoben vysokým procentem starších lidí a nízkým procentem porodnosti. V hlavním městě Kyjev žije přes 2,7 milionů obyvatel a v dalších čtyřech městech přesahuje počet obyvatel 1 milion. Ukrajina nepovoluje dvojí občanství a je odhadováno, že ukrajinští státní příslušníci tvoří cca 78% populace a dalších 17% Rusové.⁴³

⁴³ Doing business and investing in Ukraine. In: *PricewaterhouseCoopers* [online]. [vid. 2012-03-09]
Dostupné z:
http://www.pwc.com/en_ua/ua/solutions/assets/doing_business_and_investing_in_ukraine_2010.pdf

Úroveň vzdělání obyvatelstva na Ukrajině patří k jedné z nejvyšších mezi zeměmi střední a východní Evropy a počet lidí, kteří mají vyšší, nebo úplné všeobecné vzdělání se stále zvyšuje. Počet absolventů vysokých škol vzrostl za poslední roky zhruba o 26%.



Obr. 4: Počet obyvatel na Ukrajině v letech 2000 – 2011 (v mil.)

Vlastní provedení

Zdroj: Demographic trends in Ukraine [online] [vid. 2012-03-08]

Dostupné z: <http://www.rb.com.ua/eng/company/news/8230/>

Infrastruktura

Ukrajina má velmi dobře rozvinutou dopravní infrastrukturu, už jen z důvodu její velké rozlohy, a je dobře dostupná jak letecky, tak po zemi. Železniční síť má asi 22 000 km a silnice okolo 164 400 km. Dále se zde nachází 16 letišť, která jsou otevřená komerční letecké dopravě. Je však stále nutné zlepšovat zejména silniční infrastrukturu, která v porovnání s evropskými standardy značně zaostává. Zlepšení kvality je spojeno i s pořádáním fotbalového mistrovství Evropy EURO 2012, kdy se plánují investice především na rekonstrukci a výstavbu nových dálnic.

V posledních letech se rapidně zvyšuje komunikace přes mobilní telefon. Na Ukrajině jsou tři hlavní operátoři, kteří mají celkem přes 50 milionů zákazníků. I počet uživatelů internetu je rok od roku vyšší a jejich počet se odhaduje na 11 milionů uživatelů. V roce 2010 byl naměřen nárůst poskytovaných poštovních a telekomunikačních služeb o 6%.

Ekonomika

Ukrajinská ekonomika rostla v období 2000 až 2008 ročním tempem přesahujícím 7%. Na podzim roku 2008 však světová ekonomická krize zasáhla i Ukrajinu a došlo k výraznému poklesu průmyslové výroby, k devalvaci národní měny a k těžké úvěrové krizi. V důsledku krize HDP v roce 2009 hluboce kleslo o 15 % a na konci roku 2008 Mezinárodní měnový fond schválil dvouletý program na pomoc ukrajinským orgánům pro obnovu finanční a hospodářské stability, a tak do konce roku 2009 Ukrajina dostala 3 splátky v celkové výši 10,6 miliardy USD.⁴⁴ Od roku 2010 se HDP postupně zvyšuje, což dokládá tab. 3. Během několika posledních let Ukrajina liberalizovala své trhy, snížila regulace, omezila většinu devizových omezení a začala přeměnu zemědělského sektoru ze státních podniků na soukromé. Do budoucna se bude snažit mimo jiné zlepšit pozemkovou a penzijní reformu, zapracovat na celním kodexu, zlepšit investiční prostředí a vypořádat se s korupcí.

Tab. 3: Základní makroekonomické ukazatele za posledních 6 let - Ukrajina

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP (%) růst/pokles	7,1	7,3	2,1	-15	4,2	4,4
Inflace (%) roční růst	11,6	16,6	22,3	12,3	9,1	4,6
Nezaměstnanost (%)	6,8	6,4	6,4	8,8	8,1	7,9

Zdroj: Ukrajina: Ekonomická charakteristika země In: BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export [online], [vid. 2012-03-09] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/ukrajina-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000905/#sec7>

Ukrajinské subjekty, stejně jako zahraniční subjekty podnikající na území země a mající zde stálou základnu, podléhají dani z příjmu právnických osob ve výši 25%. Celkové daňové zatížení dosahuje zhruba 38% k HDP, což je o 2% více než v České republice. Bohužel však na Ukrajině dochází k častým daňovým změnám, které způsobují problémy i místním podnikatelům. Podle Světové banky má Ukrajina jeden z nejsložitějších daňových systémů na světě. Sazba DPH je 20%, přesto ale existuje mnoho výjimek.

⁴⁴ Doing business and investing in Ukraine. In: *PricewaterhouseCoopers* [online]. [vid. 2012-03-09] Dostupné z: http://www.pwc.com/en_ua/ua/solutions/assets/doing_business_and_investing_in_ukraine_2010.pdf

Například osvobození od DPH pro prodej uhlí a elektrické energie nebo pro firmy mající více jak polovinu svých příjmů ze zemědělské činnosti. Dále pak je zde vysoké sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem, které přesahuje 36%.⁴⁵

Pracovní síla

Na Ukrajině se pracovněprávní vztahy řídí zákoníkem práce z roku 1971, kdy byla Ukrajina ještě součástí Sovětského svazu. Zákoník tedy obsahuje mnoho socialistických konceptů, zahrnující vysoká práva zaměstnance na práci nebo řadu nástrojů na ochranu zaměstnanců.

Ukrajina patří mezi země s nejlévnější pracovní silou, jelikož se průměrná mzda pohybuje okolo 227 eur, přičemž minimální mzda je pouhých 80 eur. Ukrajinským zaměstnancům musí být podle zákona vyplácena mzda v domácí měně tj. hřivna. Zahraničním zaměstnancům je povoleno vyplácení mezd v cizí měně. Pracovní doba je stanovena na 40 hodin za 5 pracovních dnů. Zaměstnavatel má ale právo stanovit pracovní týden na 6 dní, a v tom případě nesmí pracovní doba přesahovat 7 hodin za den. Práce přesčas smí být pouze ve výjimečných případech a nesmí přesáhnout 4 hodiny během dvou dnů nebo 120 hodin za rok. Právní předpisy stanovují dvojnásobnou mzdu za práci přesčas. Zákon dále upravuje přesné podmínky, kdy může být zkrácen pracovní týden (např. těhotné ženy, škodlivé pracovní podmínky aj.). Zaměstnanci mají ročně nárok na 24 dní placené dovolené, plus je zde 10 oficiálních státních svátků. Pro zaměstnance mladšího 18 let se počet dní placené dovolené zvyšuje na 31.⁴⁶

Založení firmy

Nejčastějším způsobem založení společnosti zahraničním investorem na Ukrajině je akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným. Společnost s ručením omezeným tzv. TOB může být založena do jednoho měsíce. Záleží na způsobu a rychlosti

⁴⁵ Podnikání a daně na Ukrajině. In: *BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [vid. 2012-03-09] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ukrajina/podnikani-a-dane-ukrajina/1000905/59523/>

⁴⁶ Doing business and investing in Ukraine. In: *PricewaterhouseCoopers* [online]. [vid. 2012-03-09] Dostupné z: http://www.pwc.com/en_ua/ua/solutions/assets/doing_business_and_investing_in_ukraine_2010.pdf

splacení základního kapitálu (cca 6 120 eur). Jestliže společnost zakládá zahraniční právnická osoba, je nutné předložit zakládací dokument mateřské společnosti, výpis z obchodního rejstříku zakladatele, zápis z valné hromady společnosti, kopie občanského průkazu a pasu delegovaného zástupce české společnosti, který bude uveden v nové ukrajinské společnosti jako jednatel. Veškeré dokumenty musí být na Ukrajině přeloženy a úředně ověřeny. Další typ společnosti je VAT, obdoba české akciové společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi (základní kapitál cca 76 600 eur), nebo ZAT, a. s. s veřejně neobchodovatelnými akciemi.⁴⁷

Investiční klima

Ukrajina pravidelně ohlašuje svůj zájem o podporu zahraničních investorů, nicméně je stále potřeba reformy pro některé zákony a předpisy, které ve velké míře odrazují příliv zahraničního kapitálu. Nejdůležitější zákon, který upravuje podmínky pro zahraniční investování na Ukrajině je zákon „O podmínkách zahraničního investování“.

Ukrajina umožňuje cizincům kupovat podniky a majetek, avšak s výjimkou koupě zemědělské půdy. Obecně platí, že regulační rámec pro zřízení a provoz podniků na Ukrajině zahraničními investory je obdobný jako pro domácí investory. Výjimku opět tvoří vlastnictví zemědělské půdy nebo publikační činnosti. Je všeobecně známo, že není nutné investiční povolení, ale všechny podniky musí být založeny v souladu se stanovenými zákony a registrovány u příslušných vládních agentur. Zahraniční investoři nemusí žádat o zvláštní povolení od úřadů pro přímé zahraniční investice, nicméně musí být rovněž zaregistrovány u státních úřadů. Velké problémy, se kterými se potýkají jak domácí tak zahraniční investoři, se často netýkají zahraničního vlastnictví nebo samotné investice, ale spíše se jedná o administrativní překážky a častá zpoždění v různých procesech. Na konci roku 2009 přesahovaly přímé zahraniční investice více než 39 miliard USD.⁴⁸

Ukrajina změnila svůj zahraniční investiční zákon z roku 1996 o poskytování různých státních garancí pro zahraniční investory. V minulosti měla Ukrajina zvláštní ekonomické

⁴⁷ Nejčastější otázky ve vztahu k obchodnímu prostředí na Ukrajině. In: *Allgaier, Jušta and Partner* [online]. [vid. 2012-03-09] Dostupné z: <http://www.aj-partner.com/publikace.php?clanek=obchodovani-na-ukrajine>

⁴⁸ Doing business and investing in Ukraine. *PricewaterhouseCoopers* [online]. [vid. 2012-03-09] Dostupné z: http://www.pwc.com/en_ua/ua/solutions/assets/doing_business_and_investing_in_ukraine_2010.pdf

zóny, ale v březnu 2005 zrušila téměř všechny investiční pobídky v podobě daňových úlev například od pozemkové daně, daně z příjmu právnických osob, dovozního cla nebo od DPH při dovozu. Toto zrušení má zabránit tehdejší zneužívání těchto zón pro daňové úniky a pašování. Od té doby se stále objevují spekulace, že by se tyto ekonomické zóny měly obnovit, přesto však dosud nedošlo k žádným změnám.⁴⁹

Zahraniční investoři mají právo na vrácení zisku, příjmu nebo jiných fondů ve vztahu k investici bez jakýchkoliv omezení, a to za předpokladu, že investice byla v souladu s platnými právními předpisy a po zaplacení příslušných daní, poplatků a dalších povinných plateb.

Tab. 4: Shrnutí nejdůležitějších údajů

Průměrná mzda	DPH	Daň z příjmu právnických osob	Odvody na sociální pojištění zaměstnavatelem
244€	20%	25%	36%

Zdroj: Vlastní provedení

4.2 Bulharsko

Bulharsko se nachází v jihovýchodní Evropě v tzv. srdci Balkánu. Oficiální název je Bulharská republika a hlavním, a zároveň největším městem je Sofie. Bulharsko od roku 2007 patří k jednomu z posledních nových členů Evropské unie. V porovnání s ostatními členskými zeměmi je Bulharsko stále relativně chudou zemí a řadí se k těm nejméně rozvinutým státům EU. Velkou nevýhodou pro tuto zemi je, že stále není členem Schengenského prostoru ani eurozóny.

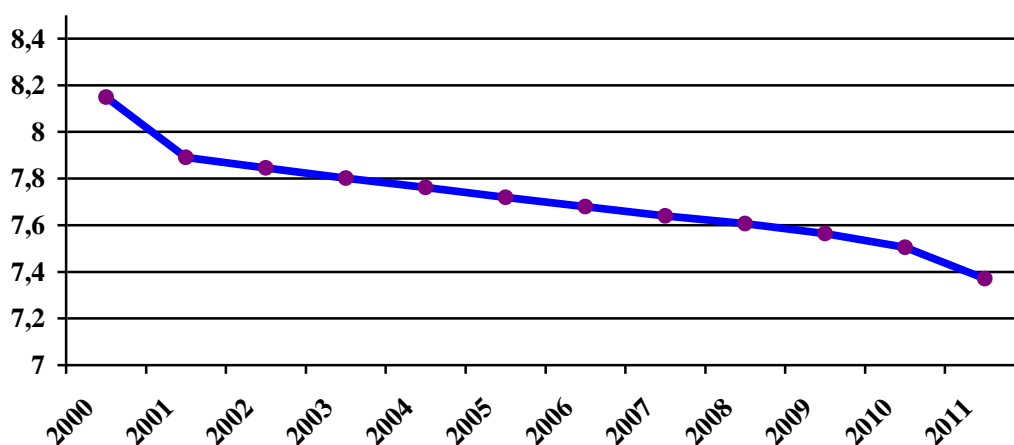
Přesto všechno je pro investory Bulharsko zemí s poměrně velkým potenciálem a atraktivita této země stále stoupá. K silným stránkám země bezesporu patří výhodný daňový systém, levná a kvalifikovaná pracovní síla, Velmi nízké náklady na bydlení,

⁴⁹ 2011 Investment Climate Statement – Ukraine. In: *U.S. Department of State Diplomacy in Action* [online]. [vid. 2012-03-11] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2010/138162.htm>

členství v EU a výhodná geografická poloha. Samozřejmě se nedají opomenout i slabší stránky státu jako je vysoký stupeň korupce, pomalé soudnictví, problémy ve veřejné správě nebo neplnění autorských zákonů a duševního vlastnictví.⁵⁰

Populace

Podle sčítání lidu v roce 2011 má Bulharsko 7 364 570 obyvatel, z toho jedna třetina žije ve třech největších městech – Sofie, Plovdiv a Varna. V roce 1985 se počet obyvatel pohyboval okolo 8,5 milionu. Dokonce před rokem 1989 se vláda snažila povzbudit populační růst poskytováním dávek v mateřství, bezplatnou zdravotní péči, dostupné předškolní péče a přiměřené důchody. Po pádu komunistického režimu svoboda cestování vedla k masové migraci přes 800 000 lidí. Díky členství v Evropské unii se sice zlepšuje hospodářská situace země, bohužel ale klesající populační trend je stále velkým problémem a dá se říci, že se Bulharsko pomalu zmenšuje.



Obr. 5: Počet obyvatel v Bulharsku v letech 2000 – 2011 (v mil.)

Zdroj: Related data from International Monetary Fund. In: *indexmundi* [online][vid. 2012-03-12] Dostupné z: <http://www.indexmundi.com/bulgaria/population.html>

Vzdělání v Bulharsku patří s podivem mezi pět nejlepších v Evropě. Povinná školní docházka je zde až do věku 16 let a okolo 70% studentů mluví anglickým jazykem. Oficiální míra gramotnosti je v Bulharsku 98,3%. Vysokoškolské vzdělání poskytuje zhruba 51 univerzit a vysokých škol, zatímco vysokoškolské vzdělání má cca 20%

⁵⁰ Overview About International Trade in Bulgaria. In: *GlobalTrade.net* [online]. [vid. 2012-03-12] Dostupné z: <http://www.globaltrade.net/international-trade-import-exports/m/c/Bulgaria.html>

obyvatelstva. Základní vzdělání má 27,5% lidí a přes 50% obyvatel má střední úroveň vzdělání. Mnoho Bulharů má znalosti zejména v oblasti strojírenství, medicíny, ekonomie a vědy, ale je zde nedostatek odborníků s manažerskými dovednostmi jako na západě.⁵¹

Infrastruktura

Dopravní infrastruktura není zdaleka nejhorší v Evropě, nicméně jde vidět nedostatek prostředků financovaných do této oblasti. V Bulharsku funguje 5 mezinárodních letišť a jsou zde k dispozici železniční tratě délky až 6,5 tisíc km. Důležitou součástí Bulharska jsou i dva přístavy Burgas a Varna. Jsou zde silnice kolem 36 724 km dlouhé a pouze 250 km dálnic. V současné době má Bulharsko mnoho dálničních projektů ve výstavbě. Hlavními zdrojem financování silniční sítě jsou zahraniční investoři a státní rozpočet. V roce 2008 začala realizace operačního programu EU „Doprava“, na který bylo přiděleno 2 miliardy eur. Už o dva roky později došlo k jakémusi zbrzdění a problém s čerpáním finančních prostředků poskytnutých na jeho plnění tohoto programu. V té době Bulharsko využilo pouze 10% poskytnutých financí, přestože předem smluvně zajištěné projekty představovaly zhruba 35% z celkové částky. Pokud by Bulharsko nevyčerpalo do konce roku 2011 300 milionu eur z fondu předvstupní pomoci, finance by se převedly na jiné programy. Příčiny tohoto problému jsou zejména administrativní prodlevy při vyplňování a schvalování příslušných formulářů, nebo nedůslednost státních institucí při přípravě dílčích projektů.⁵² Bulharsko má nejrozšířenější telefonní služby ve východní Evropě. V roce 1998 došlo k nahrazení staršího zařízení moderním a došlo k propojení velkých měst k digitálním ústřednám a satelitním pozemním stanicím. Vše bylo financováno zahraničními investory v rámci 300 milionového projektu.

Ekonomika

Během několika posledních let prošla bulharská ekonomika rychlým rozvojem, a to především po vstupu do EU, kdy do země přišla velká vlna zahraničních investic. Obchod byl ve velké míře liberalizován, což zemi vystavilo silnému inflačnímu tlaku. V letech 2005-2008 se pohyboval reálný růst HDP od 6 % - 6,3%. Bulharsko bylo v roce 2008 silně

⁵¹ 2011 Investment Climate Statement – Bulgaria. In: *U. S. Department of State Diplomacy in Action* [online]. [vid. 2012-03-12] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157247.htm>

⁵² Bulharsko: Ekonomická charakteristika země. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-13] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/bulharsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000688/#sec7>

ovlivněno finanční krizí a v roce 2009 upadlo do recese. Jako člen Evropské unie musí země respektovat určitá ekonomická kritéria, a tak přijala opatření pro zlepšení ekonomiky a snížení veřejného deficitu. Tato opatření stejně jako perspektiva přijetí eura v roce 2013 se dají považovat za pozitivní výsledek hospodářské krize.⁵³ HDP se v roce 2009 se snížil o 4,9 %, rok poté stagnoval a roku 2011 posílil zhruba o 2,2 % (viz. Tab. 5).

Tab. 5: Základní makroekonomické ukazatele za posledních 6 let - Bulharsko

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP (%) růst/pokles	6,2	6,4	6,2	-4,9	0,2	2,2
Inflace (%) průměrná	7,4	6,1	11,6	7,2	1,6	4,4
Nezaměstnanost (%)	9,1	6,9	6,3	9,1	9,2	11,2

Zdroj: Background Note: Bulgaria In: U. S. Department of State [vid. 2012-03-13] Dostupné z: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3236.htm#econ>

Předpokládá se, že místní hospodářství pravděpodobně zůstane zranitelné kvůli nestabilnímu vnějšímu prostředí, těsné vládní výdaje a především nedostatečnému využívání strukturálních fondů EU. Bulharsko je členem NATO, EU a WTO, a v žebříčku korupce zaujímá 73. místo ze 178 sledovaných zemí.

Bulharská vláda vytvořila velmi výhodný daňový systém s cílem přilákat investory, a proto snížila i náklady spojené se založením společností. Daň z příjmu právnických osob je pouhých 10%, přičemž v oblastech s nejvyšší nezaměstnaností může hodnota klesnout až na 0%. Pro firmy zabývajícími se hazardem se uplatňuje speciální daň okolo 12%. Kanceláře zahraničních firem, které nevyvíjejí podnikatelskou činnost, nejsou plátcí daně z příjmu právnických osob. Sazba daně z přidané hodnoty je stanovena na 20%, nebo snížená sazba 7%, která je uplatňována na služby hoteliérů, u některých služeb cestovního

⁵³ Investing in Bulgaria. In: *Deloitte Bulgaria © 2009* [online]. [vid. 2012-03-13] Dostupné z: http://www.bulgariario.org.br/novo_site/html/arquivos_download/ACORDOS_COMERCIAIS_BRASIL_BULGARIA/INVESTING%20IN%20BULGARIA%20-%20DELOITTE.PDF

ruchu je sazba DPH 9%. Odvody za zaměstnance, které je zaměstnavatel odvádět, představují cca 22,5 %, zatímco zaměstnance odvádí 11%.⁵⁴

Pracovní síla

Podle bulharského zákoníku práce se vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem řídí pracovní smlouvou. Zákoník práce řeší mimo jiné i záležitosti týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví, minimální mzdu, který je podle Rady ministrů stanovena na 75 eur za měsíc. Průměrná mzda se pohybuje okolo 250 eur. Za posledních 10 let prošel zákoník práce mnohými změnami tak, aby byl v souladu s požadavky EU.⁵⁵

Stejně jako v České republice, tak i v Bulharsku je nutnost písemné pracovní smlouvy s tím rozdílem, že bulharský zákon požaduje více povinných náležitostí. Po sepsání pracovní smlouvy podléhá zaměstnanec tříměsíční zkušební době, která ale může dosáhnout délky až 6 měsíců. Pracovní doba je standardně 40 hodin týdně tj. 8 hodin denně. Zaměstnavatel má právo tuto pracovní dobu prodloužit s ohledem na svou produkci, prodloužená doba však nesmí přesáhnout 10 hodin denně nebo 60 dní kalendářního roku. Zaměstnanci mají nárok na 4 týdny placené dovolené ročně. Výběr dovolení si zaměstnanci určují sami, jedinou podmínkou ale je, že si musí vybrat alespoň polovinu dovolené v celku. V případě výpovědi je lhůta stanovena pro oba účastníky pracovněprávního vztahu na 30 dní u smlouvy na dobu neurčitou a 3 měsíce u smlouvy a dobu určitou.⁵⁶

Založení firmy

Pravidla pro registraci podnikatelského subjektu jsou závazná pro bulharské i zahraniční příslušníky. Obchodní právo umožňuje řadu obchodních organizací a mezi ty nejvýhodnější patří společnost s ručením omezeným, akciová společnost, pobočka nebo reprezentativní kancelář. Kromě reprezentativní kanceláře musí být každá z nich zapsána

⁵⁴ Investing in Bulgaria. In: *Deloitte Bulgaria* © 2009 [online]. [vid. 2012-03-13] Dostupné z: http://www.bulgariario.org.br/novo_site/html/arquivos_download/ACORDOS_COMERCIAIS_BRASIL_BULGARIA/INVESTING%20IN%20BULGARIA%20-%20DELOITTE.PDF

⁵⁵ 2011 Investment Climate Statement – Bulgaria. In: *U. S. Department of State Diplomacy in Action* [online]. [vid. 2012-03-14] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157247.htm>

⁵⁶ Bulharsko - aktualizovaná a rozšířená pravidla pro volný pohyb služeb a svobodu usazování v EU. In: *Euroskop.cz* [online], [vid. 2012-03-14] Dostupné z: <http://www.euroskop.cz/gallery/36/11006-bg.pdf>

v obchodním rejstříku u příslušného okresního soudu. U společnosti s ručením omezeným (ODD) je minimální kapitál 2 555 eur, přičemž při založení společnosti musí být složeno alespoň 70%. Společnost může být založena jednou nebo více osobami, včetně zahraničních fyzických nebo právnických osob. Jako statutární orgán zde musí být valná hromada, která se musí scházet minimálně jednou za rok a generální ředitel nebo představenstvo. Dalším typem často zakládané společnosti je akciová společnost (AD) se základním kapitálem 25 550 eur, pro společnost s veřejnou nabídkou akcií je základní kapitál stanoven na dvojnásob tj. 51 100 eur. V případě zakládání bank, pojišťoven nebo investičních společností, jsou pak požadavky odlišné. Například základní kapitál u banky je 5 110 000 eur. Při založení musí být splaceno alespoň 25 % ze základního kapitálu. Nejvyšším orgánem je valná hromada a na akcionářské schůzi se volí představenstvo nebo dozorčí rada.⁵⁷

Investiční klima

V polovině roku 2011 vydala Evropská komise hodnocení pro Konvergenční program 2011-2014, podle kterého se ekonomické prostředí Bulharska příliš nelepší. Existuje zde stále řada problémů v penzijním systému, vzdělávání nebo i v administrativní oblasti. I neefektivní boj s korupcí má špatný dopad na celkový ekonomický a sociální rozvoj země, stejně tak jako na uvolňování prostředků z evropských fondů. I přes nízké daňové zatížení není Bulharsko zemí s nejlepším investičním prostředím.⁵⁸

Pro zahraniční investory zde existuje agentura InvestBulgaria, která spolu s vládním koordinačním orgánem pro investice, poskytuje informace, administrativní služby, a různá hodnocení, které slouží těmto potenciálním investorům jako hlavní zdroj pro rozhodování o vstupu do této země. Je zde 6 bezcelních zón, kterým vláda poskytla pozemky a infrastrukturu, a které jsou řízeny státními nebo akciovými podniky. V těchto bezcelních zónách mohou působit zahraniční osoby a korporace, nebo bulharské společnosti

⁵⁷ Business Forms in Bulgaria. In: *Invest Bulgaria*. Establishing Business in Bulgaria [online]. [vid. 2012-03-14] Dostupné z: <http://www.investbulgaria.com/EstablishingBusinessInBulgaria.php>

⁵⁸ Bulharsko: Investiční klima země. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-13] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/bulharsko-investicni-klima/9/1000688/>

s minimálně jedním procentem zahraničního vlastnictví. Z toho vyplývá, že společnosti se zahraničním vlastnictvím mají lepší investiční příležitosti než firmy domácí.⁵⁹

Od vstupu do EU se země snaží přilákat co nejvíce investorů, a tak poskytuje různé investiční pobídky. Kromě toho, že daň z příjmu právnických osob činí pouze 10%, existují různé programy dostupné zahraničním investorům, které jsou zaměřeny například na začínající podniky zabývající se technologiemi nebo výzkumem a vývojem. Mezi časté pobídky patří zejména ty daňové nebo úvěrové záruky nebo finanční podporu pro odborné vzdělávání zaměstnanců pro potřeby projektu. Daňové pobídky mají většinou formu daňových úlev, odpočtů, ale i daňové úlevy na výzkum a vývoj personálních nákladů. Pro společnosti, které investují v oblastech s vysokou nezaměstnaností, je nulová daň z příjmu až na dobu 5 let, ale pouze za předpokladu, že míra nezaměstnanosti překročila průměr o 50% za předchozí rok a 80% zaměstnanců bydlí ve stejném regionu, kde je umístěna společnost. Vzniklé daňové úspory potom musí být reinvestovány do rozvoje společnosti.⁶⁰

Tab. 6: Daňové zatížení a průměrná mzda v Bulharsku

Průměrná mzda	DPH	Daň z příjmu právnických osob	Odvody na sociální pojištění zaměstnavatelem
250€	20%	10%	22,5%

Zdroj: Vlastní provedení

4.3 Turecko

Turecko má zajímavou geografickou polohu, leží na území jihovýchodní Evropy a jihozápadní Asie. Právě ta část ležící na západ od Bosporu je geograficky součástí Evropy. Hlavním městem je Ankara. Turecko bylo založeno roku 1923, kdy pod vedením národního hrdiny Mustafy Kemala země přijala rozsáhlé sociální, právní a politické reformy. Od roku 1950, kdy převzala vládu demokratická strana, došlo k několika

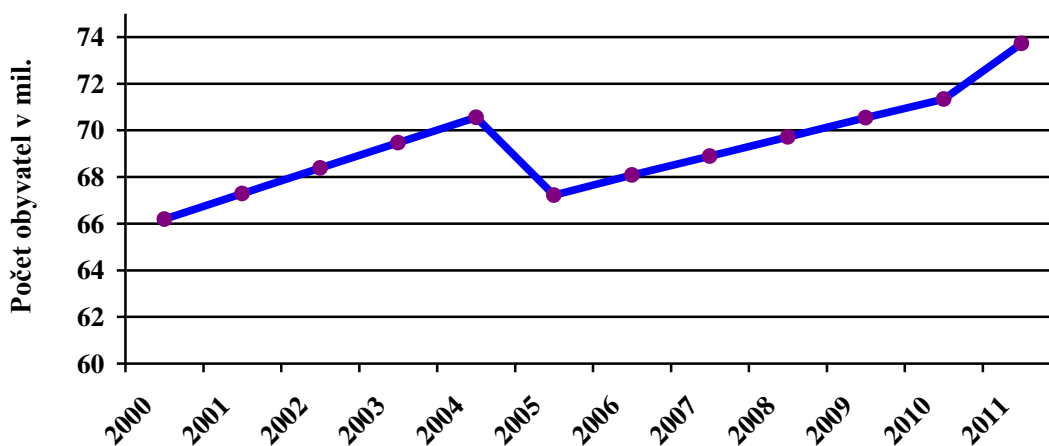
⁵⁹ 2011 Investment Climate Statement – Bulgaria. In: *U. S. Department of State Diplomacy in Action* [online]. [vid. 2012-03-14] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157247.htm>

⁶⁰ Bulgaria: Country and Foreign Investment. In: *Lowtax - Global Tax&Business Portal* [online]. [vid. 2012-03-14] Dostupné z: http://www.lowtax.net/lowtax/html/bulgaria/bulgaria_country_and_foreign_investment.asp#ben

občanským vojenským převratům a jednalo se o poměrně nestabilní období. Turecko vstoupilo v roce 1945 do OSN a v roce 1952 se stalo členem NATO. V roce 1964 se Turecko stalo rovněž přidruženým členem Evropského společenství. Za posledních 10 let Turecko přijalo celou řadu reforem k posílení demokracie a hospodářství země, a tak v roce 2005 začala přístupová jednání o členství v Evropské unii.⁶¹

Populace

Současný stav populace odpovídá 73,7 milionů obyvatel. První sčítání lidu proběhlo roku 1927, kdy počet obyvatel byl pouhých 13,6 milionů a během další pár let dokonce i mírně poklesl. Až v období 1945 -1980 došlo k výraznému růstu až o trojnásobek. Po roce 1960 zhruba 3 miliony lidí emigrovalo do Německa a dalších zemí. V Turecku je stále rostoucí trend, přestože od 80. let není míra růstu tak velká. V porovnání s ostatními členskými zeměmi EU má Turecko větší populační růst, který členské státy používají jako odůvodnění pro odložení rozhodnutí o žádosti Turecka o vstupu do EU.⁶²



Obr. 6: Vývoj populace Turecka z posledních 10 let

Zdroj: Turkey Population In: *index mundi* [online]. [vid. 2012-03-15] Dostupné z: <http://www.indexmundi.com/turkey/population.html>

⁶¹ Turkey: The World Factbook. In: *Central Intelligence Agency* [online]. February 23, 2012 [vid. 2012-03-15] Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>

⁶² Population [online]. [vid. 2012-03-15] Dostupné z: <http://countrystudies.us/turkey/24.htm>

Podle údajů statistického institutu je míra gramotnosti cca 88,6%. Studenti jsou povinni absolvovat 8 let školy a zůstat tam až do věku 15 let. Špatnou stránkou Turecka je málo kvalifikovaná pracovní síla, a to i přesto, že ministerstvo školství zahájilo projekty v rámci programů EU na podporu high-tech průmyslu. Z toho důvodu si většina domácích i zahraničních firem provádí vlastní vzdělávací programy pro jednotlivé pozice. Obecně se dá říci, že turecká pracovní síla je opravdu tvrdě pracující, produktivní a spolehlivá.⁶³ Lidí se základním vzděláním je zde 28,3%, střední vzdělání má 50,9% a universitní stupeň dosahuje 10,7%.

Infrastruktura

V posledních letech oblast infrastruktury v Turecku přitahuje značné množství přímých zahraničních investic. Vnitrostátní a místní orgány realizují řadu projektů prostřednictvím veřejného a soukromého sektoru, které mají zájem i o další infrastrukturní projekty v oblasti vzdělávání, energie, obrany, zdravotnictví a jiných veřejných služeb. Do konce roku 1999 mělo Turecko okolo 118 letišť, z toho 22 bylo otevřeno pro mezinárodní provoz, ale i tak se většina mezinárodní dopravy soustřeďuje na 3 hlavní letiště v Istanbulu, Ankaře a Izmiru. Je zřejmé, že doprava hraje velmi důležitou roli Turecka, neboť více jak 70% tureckých hranic tvoří moře, a proto se zde nachází celá řada velkých a malých přístavů, z nichž je 21 mezinárodních. Dá se tedy říci, že námořní ani letecká doprava nezůstává nikterak pozadu a stále se rozvíjí v souvislosti s rostoucí ekonomikou. Oproti tomu železniční systém je jedním z nejslabších druhů dopravy v Turecku, a to i přestože má více než 10 933 km dlouhou železniční síť. Většina veřejné dopravy se proto musí spoléhat na jiné prostředky, zatímco starý železniční systém se používá především na přepravu sypkých komodit přes velké vzdálenosti. Dálniční dopravní systém obstarává 95% osobní dopravy a 90% pozemní přepravy zboží. Turecko má opravdu velmi rozsáhlou silniční síť (přes 382 000 km). A za posledních 10 let putovalo do této oblasti značné množství investic.⁶⁴

⁶³ 2010 Investment Climate Statement – Turkey. [online] In: *U. S. Department of State Diplomacy in Action* [vid. 2012-03-15] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2010/138159.htm>

⁶⁴ Turkey – Infrastructure, power, communications. In: *Encyclopedia of the Nations* [online]. [vid. 2012-03-18] Dostupné z: <http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Asia-and-the-Pacific/Turkey-INFRASTRUCTURE-POWER-AND-COMMUNICATIONS.html>

Sektor telekomunikace a IT prochází přeměnou a privatizací. Rozšiřují se informační služby, kabelové televize, vybavenost mobilními telefony a další. Podle statistik je v Turecku přes 66 milionů mobilních telefonů, 30 milionů uživatelů internetu, z čehož 43% domácností má přístup k internetu doma. Je poměrně velký rozdíl mezi muži a ženami, zatímco 56% mužů má přístup k internetu, počet žen je pouze na 37% a pouze 19% uživatelů používá internet k internetovým nákupům.⁶⁵

Ekonomika

Turecko je země s relativně malou vybaveností přírodními zdroji. V současné době přechází z velké závislosti na zemědělství a těžkém průmyslu na více diverzifikovanou ekonomiku s rozvíjející se a globalizovanou oblastí služeb. V roce 1980 se turecká ekonomika začala pomalu otevírat světu, což vedlo k podepsání celní unie s Evropskou unií v roce 1995. Po roce 1990 turecká ekonomika trpěla sérií koaličních vlád se slabými hospodářskými politikami, a tak došlo k vysoké inflaci a dalším propadům, které vyvrcholili v roce 2001 v těžkou bankovní a hospodářskou krizi, HDP kleslo až o 5% a zvýšila se i nezaměstnanost. Z této krize se ale Turecko s pomocí Mezinárodního měnového fondu a Světové banky dobře zotavilo, a to především díky dobré monetární a fiskální politice a strukturálních ekonomických reforem, a tak růst HDP byl až 8,9%.⁶⁶

Tab. 7: Základní makroekonomické ukazatele za posledních 6 let - Turecko

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP (%) růst/pokles	6,9	4,7	0,66	-4,8	8,9	6,6
Inflace (%)	9,8	8,7	10,4	6,3	8,6	7,8
Nezaměstnanost (%)	10,21	10,24	10,95	14,03	11,89	10,3

Zdroj: Turkey GDP, Inflation rate, Unemployment rate In: indexmundi [online]. [vid. 2012-03-18]

Dostupné z: http://www.indexmundi.com/turkey/gdp_real_growth_rate.html

http://www.indexmundi.com/turkey/inflation_rate_%28consumer_prices%29.html

http://www.indexmundi.com/turkey/unemployment_rate.html

⁶⁵ Turecko: Ekonomická charakteristika země. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-18] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/turecko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000802/>

⁶⁶ Background Note: Turkey. In: *U.S. Department of State* [online]. Bureau of European and Eurasian Affairs [vid. 2012-03-18] Dostupné z: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3432.htm#econ>

Díky ekonomickým a soudním reformám a budoucímu možnému členství v EU se očekává, že se silně zvýší atraktivita země pro zahraniční investory a mohl by se začít vyrovnávat běžný účet platební bilance, který se nachází v rekordně vysokém deficitu.

Daňový systém prochází řadou změn a pro zahraniční investory je důležitou informací daň z příjmu právnických osob, která je od roku 2006 stanovena na 20%. Sazba DPH je pro zboží a služby 18%, na základní potraviny 8% a na některé zemědělské produkty 1%. Odvody na sociální a zdravotní pojištění, které odvádí zaměstnavatel za své zaměstnance, se pohybují okolo 22%.⁶⁷

Vstup do EU

Už v roce 1964 uzavřelo Turecko s Evropským hospodářským společenstvím dohody o přidružení a v roce 1995 vytvořilo celní unii s EU vztahující se na průmyslové a zpracované zemědělské zboží. Země byla dále vyzvána k tomu, aby harmonizovala své právní předpisy v souladu s normami EU a roku 1999 Evropská rada udělila zemi status kandidátské země. Ačkoliv byla 6 let na to zahájena přístupová jednání, Turecko stále není členem EU. Přístupová jednání jsou víceméně procesem přijímání práva EU, které je zjednodušeně řečeno rozděleno do 33 kapitol upravujících celou řadu oblastí od volného pohybu zboží až po zemědělství. V současné době je Turecku otevřeno 13 kapitol.⁶⁸

Pracovní síla

66,9% populace je ve věku 15 - 64 let. V Turecku je pracovní síla tvořena 25,4 miliony lidí a přibližně 40% z toho pracuje v zemědělství, 38% ve službách a 22% v průmyslu. Od roku 1946 zákon povoluje existenci odborů a dává jim právo zapojit se do kolektivního vyjednávání nebo stávkovat (divoké stávky jsou výslovně zakázány). Ministerstvo práce spravuje zákoník práce a řeší i ostatní pracovněprávní vztahy. Pracovní doba je standardně 45 hodin týdně rozdělených rovnoměrně do 5 pracovních dnů, nicméně podle nových pravidel zavedených v novém zákoníku práce, může být denní pracovní doba různě dlouhá, ale nesmí přesáhnout 11 hodin za den. Jestliže zaměstnanec v týdnu přesáhne 45 hodin

⁶⁷ Turecko: Finanční a daňový sektor. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-18] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/turecko-financi-a-danovy-sektor/5/1000802/>

⁶⁸ Background Note: Turkey. In: *U.S. Department of State* [online]. Bureau of European and Eurasian Affairs [vid. 2012-03-18] Dostupné z: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3432.htm#econ>

práce, počítá se tato doba navíc za přesčasové hodiny, které by měly být propláceny 1,5 krát větší hodinovou mzdou. Místo placeného přesčasu může být zaměstnanci za každou jednu hodinu práce přesčas nabídnuta hodina a půl volna. Celkový počet hodin přesčas odpracovaných za rok nesmí překročit 270 hodin. Co se týče minimální roční placené dovolené, její délka závisí na odpracovaných letech. Například během jednoho roku až pěti let má zaměstnanec nárok na 14 dní dovolené. 5-15 let odpovídá 20 dní. 15 let a více je možné mít 26 dní dovolené. Jedná se pouze o minimální počet dní stanovený zákoníkem práce, nicméně přesný počet dní záleží na dohodách se zaměstnavatelem. Dále je v Turecku 6 placených svátků za rok plus 2 náboženské svátky.⁶⁹ Minimální mzda se pohybuje okolo 295 eur pro zaměstnance starší 16 let a měsíční průměrná mzda je zhruba 505 eur, což je v porovnání s ostatními analyzovanými zeměmi téměř dvojnásobně vyšší.

Založení firmy

Turecké prostředí pro zakládání firem a obchodní jednání je mimořádně výhodné pro zahraniční investory. Zahraničním investorem se myslí společnost se sídlem mimo Turecko nebo příslušník jiného státu, anebo turecký státní příslušník žijící v zahraničí. Mezi nejčastěji zakládané společnosti patří opět akciová společnost, společnost s ručením omezeným nebo komanditní společnost. V případě, že jsou příslušnému úřadu předloženy všechny požadované dokumenty, může být společnost založena během jednoho dne. Podobně jako v jiných zemích, tak i v Turecku existují jiné podmínky pro založení firmy v určitém odvětví. Jedná se o firmy, které podléhají zvláštním tureckým právním předpisům, a které potřebují jakési povolení od ministerstva průmyslu a obchodu. Těmito firmami jsou například banky, pojišťovny nebo soukromé finanční instituce. Výše základního kapitálu u společnosti s ručením omezeným je 2 095 eur a je zakládána minimálně dvěma a maximálně padesáti fyzickými osobami. Akciová společnost může založit nejméně 5 akcionářů a musí být splacen základní kapitál 20 950 eur. Mezi povinné orgány patří valná hromada, rada ředitelů a dozorčí rada. U komanditní společnosti není nutnost základního kapitálu.⁷⁰

⁶⁹ Terms of Employment. In: *Invest in Turkey* [online]. [vid. 2012-03-19] Dostupné z:

[http://www.invest.gov.tr/en-](http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorguide/employeesandsocialsecurity/Pages/TermsOfEmployment.aspx)

[US/investmentguide/investorguide/employeesandsocialsecurity/Pages/TermsOfEmployment.aspx](http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorguide/employeesandsocialsecurity/Pages/TermsOfEmployment.aspx)

⁷⁰ Establishing a Business in Turkey. In: *Invest in Turkey* [online]. [vid. 2012-03-19] Dostupné z:

<http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorguide/Pages/EstablishingABusinessInTR.aspx>

Investiční klima

Turecko nabízí pro zahraniční investory celou řadu investičních pobídek, a vytváří tak dobré prostředí pro investice. Už jen fakt, že země je součástí mnoho organizací, jako je OECD, WTO, NATO, EFTA, a je kandidátskou zemí EU, zvyšuje zahraniční atraktivitu země. V roce 2006 byl poměrně pozměněn systém investičních pobídek, zejména kvůli podpoře vývozu, investic do výrobních služeb a energetického sektoru. Obecně jsou investiční pobídky ve formě daňových výhod, osvobození od cel a dalších poplatků, anebo od daně z přidané hodnoty. V červnu roku 2009 turecká vláda oznámila nové pobídky a tzv. zaměstnanecké balíčky pro oživení ekonomiky. Nový systém pobídek se dělí na 4 zóny rozděleny podle různých úrovní sociálně-ekonomického rozvoje a poskytuje pobídky týkající se daně z příjmu právnických osob, sociálního zabezpečení, snížení úroku na půjčky poskytnuté před koncem roku 2010. Systém také definuje různé typy investic v každém regionu, které mohou čerpat z pobídek. Investiční pobídky týkající se zóny 1, která zahrnuje nejvíce rozvinuté oblasti, se vztahují na investice, které vyžadují použití moderní technologie, jako je automobilový průmysl, lékařská zařízení nebo elektronika. Na tyto typy investic připadá daň z příjmu právnických osob pouhých 10% místo původní 20% a dvouletá podpora vlády na sociálním zabezpečení. Zóna 2 se týká investic do technologicky náročných odvětví, jako jsou stroje, výroba papíru, jídla a pití, a podléhá 8% dani z příjmu právnických osob a 3 roky podpory sociálního zabezpečení. Zóna 3 a 4 zahrnuje investice do zemědělství, přičemž daň z příjmu právnické osoby v zóně 3 je 4% a v zóně 4 jen 2%.⁷¹

Od roku 2005 příliv PZI začal stoupat a už roku 2007 dosáhl svého vrcholu na 22 mld. USD. Bohužel ale roku 2009 došlo k velkému propadu a do země přiteklo pouhých 8,4 mld. USD, což bylo o víc jak polovinu méně. Od roku 2010 se příliv PZI začal opět zvyšovat a předpokládá se, že bude dosaženo podobně hodnoty jako v roce 2008, tj. 19,5 mld. USD. Nejvíce investic míří do finančního sektoru, dále pak do oblasti dopravy, skladování, komunikace a do potravinářského průmyslu nebo chemické výroby. Nejdůležitější investoři jsou z USA, Německa, Nizozemí, Francie a Velké Británie.⁷²

⁷¹ 2010 Investment Climate Statement – Turkey. [online] In: *U. S. Department of State Diplomacy in Action* [vid. 2012-03-19] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2010/138159.htm>

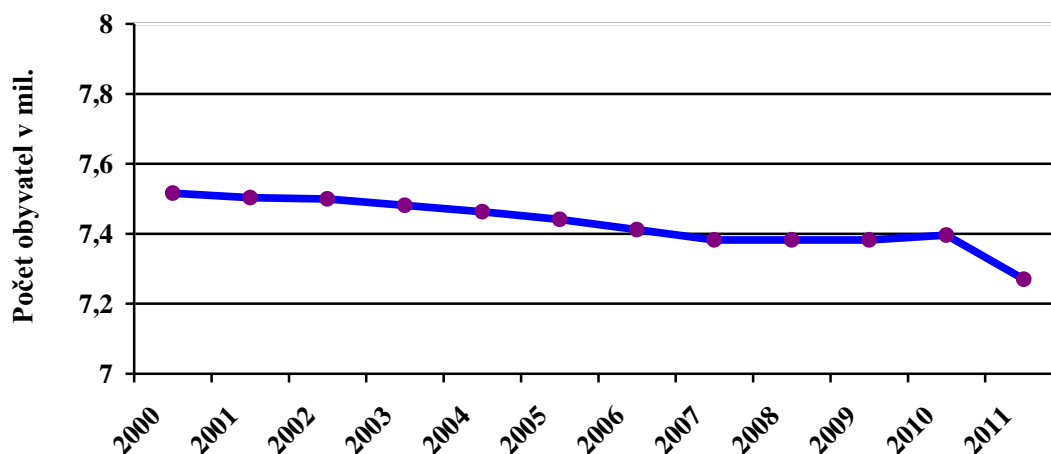
⁷² Turecko: Investiční klima. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-19] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/turecko-investicni-klima/9/1000802/>

4.4 Srbsko

Srbsko je samostatný stát nacházející se v centru Balkánského poloostrova, a jehož rozloha je 77 474 m^2 . Po občanské válce v Jugoslávii země nesla název Společenství Srbska a Černé Hory, a až od roku 2006 získala současný název Srbsko. Srbsko má 7,31 miliónů obyvatel a hlavní město Bělehrad. Země prochází řadou změn pod vedením demokratických stran a 1. března 2012 se oficiálně stala kandidátskou zemí Evropské unie.

Populace

Průměrný počet obyvatel Srbska je 7,27 miliónů lidí a hustota zalidnění činí zhruba 111 osob na 1 m^2 . Zatímco 82% obyvatelstva tvoří Srbové, přibližně 1,1 miliónů lidí je z 37 různých etnických skupin. Jedná se například o Maďary, Bulhary, Chorvaty, Rumuny a mnohé další. Oficiálním jazykem je srbština a více jak 48% obyvatel je schopno porozumět alespoň základům anglického jazyka, což Srbsko řadí mezi nejlépe vybavené země znalostí anglického jazyka ve východní Evropě.⁷³



Obr. 7: Počet obyvatel Srbska v letech 2000 – 2011

Zdroj: Serbia Population In: indexmundi [online]. [vid. 2012-03-20] Dostupné z: <http://www.indexmundi.com/serbia/population.html>

⁷³ SIEPA – Promotion Agency. Investment guide to Serbia str. 6

Z grafu na Obr. 7 jde vidět, že populace je téměř stejná a má lehce klesající charakter. Nicméně počet obyvatelstva se stále pohybuje okolo 7,5 miliónů, a to už přes 30 let a nic nenaznačuje tomu, že by se toto číslo mělo v budoucnu nějak výrazně měnit.

Co se týče vzdělanosti obyvatelstva, tak ročně nabízí práci okolo 35 000 absolventů vysokých nebo vyšších škol a přes 75 000 absolventů středních škol. Technické vzdělání je silnou stránkou srbského obyvatelstva, což dokazuje i fakt, že studenti zdejších středních škol mají nejlepší výsledky na světových soutěžích týkajících se přírodních věd a vystudovaní inženýři jsou pro jejich odborné znalosti poměrně často vyhledávaní i v zahraničí.

Infrastruktura

Díky své poloze na geografické hranici mezi východem a západem je Srbsko často označováno jako brána Evropy. Stává se tedy ideálním místem pro společnosti, které tak mohou efektivně sloužit svým zákazníkům z Evropské unie, jihovýchodní Evropy anebo středního východu.

Dopravní infrastruktura v Srbku je na velmi dobré úrovni, neboť vláda jeví v tomto směru velký zájem zejména o rozvoj silniční a železniční infrastruktury, a do konce roku 2012 by měla investovat 2,9 miliardy eur do výstavby šesti hlavních silnic. Pomocí dobře rozvinuté silniční sítě, která je dlouhá zhruba 40 845 km, může zásilka ze Srbska dorazit i do nejdlejších částí Evropy za méně než 72 hodin. Železniční síť má 3 809 km a většina hlavních tras slouží pro nákladní přepravu. Nejvyšší povolená rychlost vlaků (ať už pro osobní nebo nákladní přepravu) se pohybuje od 82 km/h do 120 km/h. Vláda však plánuje modernizaci a rekonstrukci železničních tratí s hlavním cílem zvýšit průměrnou rychlost. Na tento projekt bude uvolněno 1,7 miliardy eur. Není ovšem přesně stanovené časové rozpětí projektu a jeho detaily. Svou polohou země umožňuje i říční přepravu, kde je k dispozici 959km bezpečných splavných cest, z nichž nejvýznamnější je řeka Dunaj. Letecká doprava je na průměrné úrovni, jsou zde 2 mezinárodní letiště a do nebo z Bělehradu je možné se dostat téměř do každé destinace na světě.⁷⁴

⁷⁴ Modern Infrastructure. In: *SIEPA, Serbia Investment and Export Promotion Agency* [online]. [vid. 2012-03-22] Dostupné z: http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/investing_in_serbia/modern_infrastructure/

V oblasti telekomunikace se Srbsko může pochlubit nejnižšími cenami vnitrostátních hovorů v porovnání s ostatními evropskými zeměmi. Mobilní telefonní sítě jsou velice rozšířené a geograficky pokrývají 90% země. V zemi je více než 20 poskytovatelů internetu s více než 1,7 miliony uživatelů.⁷⁵

Ekonomika

Srbská ekonomika přechází na tržní hospodářství a spoléhá se zejména na výrobu a vývoz, řízený především zahraničními investicemi. Po pádu prezidenta S. Miloševiče, kdy byla velmi špatně řízená ekonomika, došlo k poškození infrastruktury a k prodloužení lhůt mezinárodních ekonomických sankcí, došlo k značnému ekonomickému pokroku. Přestože se zavedla různá stabilizační opatření, ekonomická reforma a restrukturalizace je stále velkou výzvou pro srbskou vládu. V Srbsku je pořád vysoká nezaměstnanost skoro 24%, roční míra inflace 7%, korupce a neustálé ekonomické a politické problémy. V roce 2008 kdy začala finanční krize, se srbská měna dinár snížil o více než třetinu proti euru a ekonomika byla velmi oslabena. Nicméně v roce 2011 se dinár opět stabilizoval a nyní je na úrovni 100 dinárů na euro. V současné době se srbská ekonomika pomalu zotavuje ze světové hospodářské krize, která na zemi dopadla hlavně v roce 2009, kdy HDP poklesl až o 2,9%. Přímé zahraniční investice jsou v zemi poměrně nízké a prakticky chybí greenfield investice. Nicméně od prvního pololetí 2011 dochází k postupnému snižování deficitu obchodní bilance.⁷⁶

Tab. 8: Makroekonomické ukazatele v Srbsku v období 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP (%) růst/pokles	5,2	6,9	5,5	-2,9	1,5	2
Inflace (%)	12,7	6,5	12,4	8,1	6,3	7
Nezaměstnanost (%)	21,6	18,8	14,7	17,4	19,2	23,7

Zdroj: *Serbia GDP, Inflation rate, Unemployment rate* In: *indexmundi*[online]. [vid. 2012-03-22] Dostupné z: http://www.indexmundi.com/serbia/inflation_rate_%28consumer_prices%29.html
http://www.indexmundi.com/serbia/unemployment_rate.html

⁷⁵ Modern Infrastructure. In: *SIEPA, Serbia Investment and Export Promotion Agency* [online]. [vid. 2012-03-22] Dostupné z: http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/investing_in_serbia/modern_infrastructure/

⁷⁶ Background Note: Serbia. In: *U.S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-22] Dostupné z: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/5388.htm#econ>

Jak uvádí tabulka 8, Srbsko v roce 2008 zaznamenalo relativně zdravé tempo růstu HDP 5,5%, ale světová hospodářská krize způsobila v roce 2009 propad HDP až o 2,9%. V roce 2010 bylo zahájeno hospodářské oživení a HDP vzrostlo o 1%. Na konci téhož roku Srbsko přijalo nový dlouholetý plán ekonomického růstu založený na zvýšení úspor, investic, produkce obchodovatelného zboží a vývozu a zlepšení infrastruktury. Po přijetí plánu se Srbsku zvýšil vývoz o více než 20%. Existuje celá řada věcí, s kterými se vláda musí vypořádat, mezi ty nejdůležitější patří vysoká míra nezaměstnanosti, a tudíž potřeba nových pracovních míst, vysoké vládní výdaje na důchody a dávky v nezaměstnanosti, rostoucí potřeba vládních půjček, rostoucí veřejný a soukromý zahraniční dluh, přilákání přímých zahraničních investic. Vážným problémem je rovněž neefektivní soudní systém, rozsáhlá korupce a stárnoucí populace.⁷⁷

Daňový režim v Srbsku je velmi příznivý pro podnikatele, kteří se rozhodnou pro business v této zemi. Daň příjmu právnických osob je 10%, což je druhá nejnižší sazba v Evropě a daň z přidané hodnoty 18% patří mezi nekonkurenceschopnější ve střední a východní Evropě. Nižší sazba DPH je 8%. Odvody na sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem tvoří 17,9%, stejné procento odvádí i zaměstnanec.⁷⁸

Vstup do EU

Srbsko klade velký důraz na připojení se k Evropské unii a začalo realizovat rozsáhlý reformní program, aby dosáhlo cílů pro evropskou integraci. V dubnu 2008 Srbsko podepsalo s EU dohodu o stabilizaci a přidružení, což je prvním velkým krokem k možnému vstupu do EU. O měsíc později Evropská komise předala Srbsku plán pro zrušení vízové povinnosti pro srbské občany do zemí Schengenského prostoru. Na konci roku 2009 Srbsko oficiálně podalo žádost o vstup do EU a začal proces ratifikace dohody o stabilizaci a přidružení. Od března 2012 bylo Srbsko vyhlášeno kandidátskou zemí.⁷⁹

⁷⁷ Serbia Economy. In: *Central Intelligence Agency, The World Factbook* [online]. [vid. 2012-03-22]
Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ri.html>

⁷⁸ Overhead Costs. In: *SIEPA, Serbia Investment and Export Promotion Agency* [online]. [vid. 2012-03-22]
Dostupné z:

http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/investing_in_serbia/competitive_taxes/#Corporate%20Taxes

⁷⁹ Background Note: Serbia. In: *U.S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-22] Dostupné z:
<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/5388.htm#econ>

Pracovní síla

Kvalifikovaná a produktivní pracovní síla se ukázala být jednou z hlavních konkurenčních výhod Srbska na globálním investičním trhu. Úroveň dovedností pracovní síly se odráží zejména ve vysoké průmyslové produktivitě, která vzrostla za posledních 5 let o 11,4%. Kvalita intelektuálního kapitálu Srbska je založena na dobře propracovaném vzdělávacím systému, který vytváří vzdělané, rychle se učící lidi, vybavené více jazyky a znalostí IT. Pracovní doba je standardně 40 hodin týdně, přičemž práce přesčas může být až 4 hodiny denně nebo 8 hodin týdně. Každému zaměstnanci náleží přestávka 15 – 30 minut, v závislosti na tom, zda je zaměstnanec na plný úvazek anebo na zkrácený. Na placenou dovolenou má zaměstnanec nárok až po 6 měsících po podepsání pracovní smlouvy a činí minimálně 20 dní za rok.⁸⁰ Průměrná měsíční mzda činí 460 eur, zatímco měsíční minimální zákonná mzda je 188 eur.

Založení firmy

V Srbsku existuje několik specializovaných agentur, které pomáhají při zakládání společností. Proces založení dříve trval skoro 23 dní, ale v současné době byl proces urychlen a obvykle trvá pouhých 5 dní. Společnost může být založen jak srbským občanem, tak i zahraničním investorem. Celý proces se liší pouze v některých dokumentech, které musí zakladatel doložit. Zahraniční investoři si mohou podobně jako v České republice založit akciovou společnost (a.d.), společnost s ručením omezeným (d.o.o.), komanditní společnost (k.d.) anebo veřejnou obchodní společnost (o.d.).

Nejčastějším typem je společnost s ručením omezeným, která vyžaduje minimální kapitál 500 eur a nejméně polovina z této částky musí být zaplacená ještě před registrací. Tento typ společnosti může být založen jednou fyzickou nebo právnickou osobou. Dalším typem je akciová společnost, která může být založena s veřejnou nabídkou akcií, kdy základní kapitál činí 25 000 eur, anebo bez veřejné nabídky akcií, pro kterou je základní kapitál 10 000 eur. Akciová společnost bez veřejné nabídky akcií může mít oproti společnosti s veřejnou nabídkou jen jednoho ředitele. Obdobně jako v jiných zemích, i v Srbsku existují společnosti, jako jsou banky, pojišťovny nebo leasingové společnosti, které kromě běžných

⁸⁰ Serbia: Education, Personnel and Labor Market. In: *Hill International* [online]. [vid. 2012-03-23]
Dostupné z: <http://www.hill-international.info/Serbia-Education-Personnel-and-Labor-Market.4758.0.html>

dokumentů potřebují i provozní licenci vydanou Národní bankou Srbska. Mezi další způsoby podnikání patří reprezentativní kancelář, která nemůže být právnickou osobou, a dále pak pobočka, která nemá právní subjektivitu a provozuje podnikatelskou činnost jménem a na účet společnosti.⁸¹

Investiční klima

Srbsko je zemí velice otevřenou přímým zahraničním investicím a přilákání investic je jednou z největších priorit srbské vlády. Srbsko přijalo zvláštní předpisy řešící záruky pro zahraniční investory. Současný zákon o zahraničních investicích odstraňuje dosavadní omezení pro investování, umožňuje repatriaci zisků a dividend a poskytuje záruky proti vyvlastnění. V roce 2006 Srbsko vyvinulo řadu pobídek zaměřených na přilákání zahraničního kapitálu. Jedná se o peněžní granty investorům, kteří vytvoří určitý počet pracovních míst, různé daňové pobídky ve formě úvěrů, snížení daně z příjmu právnických osob a další. V roce 2008 a 2010 vláda tyto programy rozšířila a přijala řadu legislativních změn, tak aby byla v souladu s požadavky Evropské unie. V roce 2009 byl zahájen další projekt, jehož cílem je zjednodušit právní a správní předpisy, které brání svou zastaralostí a mnohdy i zbytečností tamnímu podnikání. Srbsko poskytuje finanční pobídky pro zahraniční a domácí greenfield a brownfield investice do všech oblastí s výjimkou obchodu, cestovního ruchu, pohostinství a zemědělství. Pobídek mohou dosáhnout nové podniky ve zpracovatelském průmyslu, službách, automobilovém průmyslu, elektronice a telekomunikačních technologiích.⁸²

Pobídky v oblasti výroby při vytvoření alespoň 50 pracovních míst a investice mezi 1 – 5 miliony eur dostane podnik za každého zaměstnance 2 000 eur – 5 000 eur. V případě, že firma najme osobu registrovanou na srbském úřadu práce, dostane společnost za každou tuto osobu 900 eur. Mnoho pobídek se liší podle regionů, kde jsou různé míry nezaměstnanosti. Daňové právo nabízí například zrychlené odepisování dlouhodobého majetku nebo osvobození od odvodů na sociální a zdravotní pojištění.⁸³

⁸¹ Copany Types. In: *SIEPA, Serbia Investment and Export Promotion Agency* [online]. [vid. 2012-03-23]
Dostupné z:

http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/setting_up_a_business/fast_track_registration/company_types/

⁸² 2011 Investment Climate Statement – Serbia. In: *U.S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-23]

Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157353.htm>

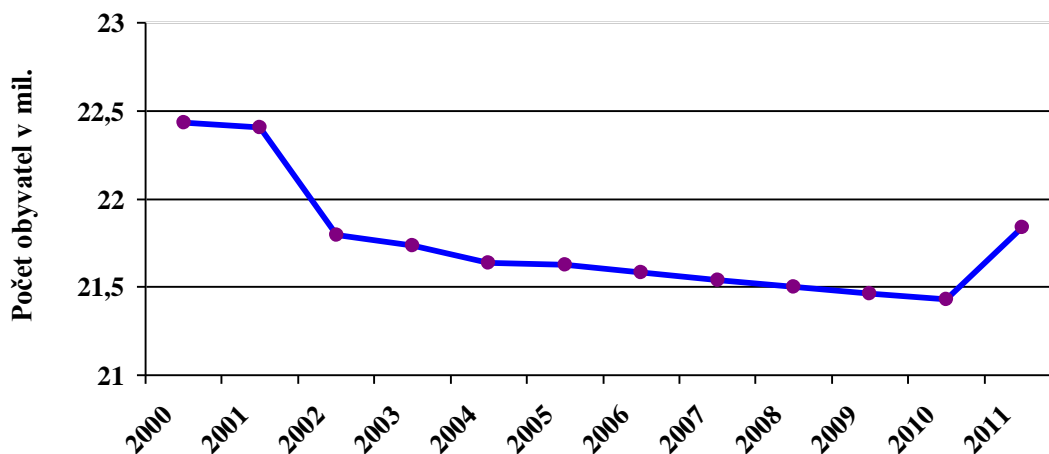
⁸³ Tamtéž

4.5 Rumunsko

Rumunsko se nachází v jihovýchodní Evropě na Balkánském poloostrově. Sousedí s Ukrajinou, Moldavskem, Maďarskem, Srbskem, Bulharskem a na východě je obklopeno Černým mořem. Po 2. světové válce patřilo Rumunsko mezi komunistické země a až do konce 80. let bylo mezi nejchudšími zeměmi patřící do Rady vzájemné hospodářské pomoci. V roce 1989 byl svržen diktátor N. Ceausescu a země se mohla postupně zotavovat ze špatného režimu a v roce 2004 vstoupila do NATO a o tři roky později roku 2007 se stala členem Evropské unie.

Populace

Populace v Rumunsku je 21,84 milionů lidí. Během posledních 30 let se počet obyvatel pohybuje stále kolem této hladiny, nicméně vláda je znepokojena nízkou porodností a čistou emigrací, která by měla obyvatelstvo postupně snižovat. Rovněž i počet lidí v důchodu není dobrou vyhlídkou pro zemi, a tak vláda přijala reformy státního důchodového systému.



Obr. 8: Počet obyvatel Rumunska v letech 2000 - 2011

Zdroj: Romania Population In: indexmundi [online]. [vid. 2012-03-24] Dostupné z: <http://www.indexmundi.com/romania/population.html>

Rumunská populace je poměrně homogenní, protože 90% obyvatelstva tvoří Rumuni, zbytek se skládá převážně z Maďarů, Turci, Chorvati, Srbové a další. Z celkového počtu obyvatel je 70% ve věku 15 - 64 let. Vysokoškolský systém v Rumunsku je obecně

považován za dobrý, obzvláště technické obory jsou na dobré úrovni, přesto však zahraniční a rumunští manažeři vyžadovali reformu zastaralých vysokoškolských studijních programů, které nevyhovují potřebám moderní inovace řízení trhu.⁸⁴

Infrastruktura

Rumunská infrastruktura je poměrně rozsáhlá. Má 103 671 km silnic, 11 385 km železniční sítě a 3,84 milionů hlavních telefonních linek. Bohužel ale rozsáhlost neznamená dobrou kvalitu. Většina infrastruktury je poměrně zastaralá, jelikož do ní v minulosti neplynulo příliš investic.

Ve špatném stavu je zejména silniční síť, mosty, tunely a železniční síť. Přestože v současné době probíhá řada projektů a rekonstrukcí, opravdu kvalitních komunikací je stále nedostatek. Rumunská infrastruktura, proto značně zaostává za evropským standardem. Od roku 1989 vláda vytvářela programy na budování silnic a tím i pracovních míst. Rumunsko se dostává pomoci i od Evropské unie, ale peníze se používají na zlepšení hraničních přechodů než na samotné silnice. Železniční doprava je spolehlivá a poměrně levná, nicméně svou zastaralostí dost pomalá. Vláda se proto zaměřuje na modernizace vlaků včetně instalací systémů pro prodej jízdenek, rekonstrukci nebo na rozšíření metra v Bukurešti. V Rumunsku se nachází 6 hlavních přístavů, z nichž asi nejvýznamnější je přístav Konstanca. Usiluje se o prodloužení jeho šířky, modernizaci a o výstavbu kontejnerového terminálu. Je zde i několik mezinárodních letišť a od vstupu do EU se zvyšuje počet nízkorozpočtových leteckých společností.⁸⁵

Od roku 1989 se telekomunikace v Rumunsku výrazně zmodernizovala a v roce 1999 se bývalé ministerstvo telekomunikací transformovalo ve Státní agenturu pro telekomunikace a informace. Jsou zde 3 hlavní operátoři a několik menších a v každé oblasti nad 1000 lidí by měla být zřízena dostupnost telefonní sítě.⁸⁶

⁸⁴ 2011 Investment Climate Statement – Romania. In: *U.S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-24] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157347.htm>

⁸⁵ Rumunsko: Ekonomická charakteristika země. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-25] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/#sec7>

⁸⁶ Tamtéž

Ekonomika

Po pádu režimu diktátora Ceausesca bylo tempo restrukturalizace poměrně pomalé, ale už v roce 1994 byla země připravena přejít k tržnímu hospodářství. Po volbách v roce 1996 se vláda rozhodla zpřísnit měnovou politiku a liberalizovat měnové kurzy. Dále parlament schválil zákony umožňující zahraničním subjektům registrovaným v Rumunsku nákup pozemků. A tak se začali postupně zvyšovat zahraniční investice v zemi, a to až do roku 2008, přesto však jejich výše nedosahovala stejné úrovně v některých zemích střední a východní Evropy. V roce 2008 upadlo Rumunsko do těžké hospodářské recese a v roce 2009 přijalo dvouletou finanční pomoc od Mezinárodního měnového fondu, Evropské komise a Světové banky ve výši 27 miliard USD. Opatření, která vláda přijala, byla drsná, nicméně nevyhnutelná. Jednalo se o 25% snížení mezd ve veřejném sektoru, zvýšení DPH z 19% na 24% a propouštění tisíců lidí.⁸⁷

Tab. 9: Makroekonomické ukazatele v Rumunsku v období 2006 - 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP (%) růst/pokles	7,9	6,0	7,1	-7,1	-1,2	1,5
Inflace (%)	6,6	4,9	7,9	5,6	6,1	3,1
Nezaměstnanost (%)	5,2	4,1	4,4	7,8	6,9	7

*Zdroj: Rumunsko: Ekonomická charakteristika země In: BusinessInfo.cz [online]. [vid. 2012-03-25]
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/#sec7>*

V roce 2010 kdy byla zažehnána největší krize, se začal postupně zlepšovat průmysl a export. Ovšem některé oblasti, jako například služby nebo stavebnictví stále byli na velmi špatné úrovni. Podle tabulky 9 je vidět, že po roce 2008, kdy začala světová finanční krize, se i HDP Rumunka začalo snižovat. To bylo způsobeno zejména snížením objemu úvěrů a půjček, zvýšení nezaměstnanosti a omezení nebo úplné zastavení investičních aktivit společností v důsledku finanční krize. Očekávalo se, že už v roce 2010 by mohlo dojít k jakémusi zotavení a HDP začne klesat, ale to se nestalo a zlepšení bylo dosaženo

⁸⁷ Background Note: Romania. In: *U. S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-25] Dostupné z: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/35722.htm#econ>

až v roce 2011. Jediným přínosem, který krize na zemi měla, bylo snížení deficitu běžného účtu, což způsobilo omezení dovozu v důsledku zeslabení domácí poptávky.⁸⁸

Společnosti musí odvádět daň z příjmu právnických osob ve výši 16%, a dále pak každý zaměstnavatel je povinen za své zaměstnance odvádět 33,5% ze mzdy na sociální zabezpečení. DPH v Rumunsku činí 19%.

Přistoupení k EU

V roce 1992 Rumunsko podepsalo s Evropskou unií dohodu o přidružení a o rok později dohodu o volném obchodu Evropským sdružením volného obchodu (EFTA), které umožňují zemi přístup na evropské trhy a vytvoření rámce pro další hospodářskou integraci. Na summitu v Helsinkách v prosinci 1999, vyzvala Evropská unie Rumunsko, aby zahájilo přístupová jednání. V dubnu 2005 Evropská unie podepsala smlouvu o přistoupení Rumunska a Bulharska. O dva roky později, v roce 2007 se obě země staly členy EU. Od té doby se země snaží o vytvoření právního rámce tak, aby byl v souladu s tržním hospodářstvím, a aby právní předpisy země byly kompatibilní s předpisy EU.⁸⁹

Pracovní síla

Rumunsko nabízí poměrně velkou kvalifikovanou pracovní sílu, a to za relativně nízké mzdové sazby ve všech oblastech. Zahraniční manažeři si dokonce pochvalují kvalitu rumunských řemeslníků, inženýrů nebo vývojářů softwaru. Většina pracovníků prochází kvalitním školením při práci, což jim umožňuje lepší zručnost s novými technologiemi a zvládání náročnějších požadavků svých zaměstnavatelů.⁹⁰

Pracovní doba je obvykle 8 hodin denně, 40 hodin týdně pro osobu zaměstnanou na plný úvazek. Pracovní doba nesmí překročit 48 hodin týdně, a to včetně přesčasů. Výjimku tvoří osoby ve věku 18 let a mladší, které pracují 6 hodiny denně a ne více než 30 hodin týdně. Podle obecných předpisů pro pracovní smlouvu platnou v Rumunsku, mají zaměstnanci nárok na minimálně 21 dní placené dovolené. Zaměstnanci v soukromém sektoru mají

⁸⁸ Rumunsko: Ekonomická charakteristika země. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-25] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/#sec7>

⁸⁹ Background Note: Romania. In: *U. S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-25] Dostupné z: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/35722.htm#econ>

⁹⁰ Tamtéž

nárok na další placené volno z důvodu rodinné a jiné události. Těmito událostmi se rozumí například manželství zaměstnance nebo jeho dítěte, smrt v rodině, narození dítěte, nebo změna pracovní pozice v rámci společnosti a přestěhování se do jiného města. Minimální mzda je v současné době 146 eur. Průměrná měsíční mzda byla v roce 2011 přibližně 430 eur.⁹¹

Založení společnosti

Jako u předchozích zemí, tak i v Rumunsku platí stejná pravidla podnikání pro zahraniční a domácí investory. Všechny společnosti musí být zapsány na rumunském úřadě pro registraci obchodu a dnem registrace získají právní postavení. V Rumunsku se zakládají stejné typy společností jako v ČR nebo ostatních analyzovaných zemí. Liší se pouze základním kapitálem. U společnosti s ručením omezeným je výše základního kapitálu placeného při založení cca 50 eur a její založení trvá přibližně 14 dní. U akciové společnosti činní základní kapitál 25 000 eur a 30% z této částky je nutné splatit ještě před zápisem společnosti do obchodního rejstříku.⁹² Právní řád v Rumunsku je velice podobný řádu v ČR a případná soudní řízení trvají stejně dlouho, ba i dokonce kratší dobu než je tomu v České republice. Jediným problémem zůstává, že se zde často mění právní předpisy, a proto je jejich aplikace u soudu mnohdy nejednotná.

Investiční klima

Rumunský trh nabízí přes 21,5 milionů spotřebitelů, dobře vzdělanou pracovní sílu, strategickou geografickou polohu a velmi dobrou vybavenost přírodními zdroji. To vše je velkým lákadlem pro zahraniční investice. Dále pak v posledních letech Rumunsko podniklo kroky, aby posílilo daňovou správu a urychlilo soudní řízení při řešení smluvních sporů. V současné době poskytuje Rumunsko investorům celní a daňové pobídky v šesti zónách volného obchodu. Státní podpora je pro investování v zónách volného obchodu v rámci EU podle pravidel regionální rozvojové pomoci. Velké firmy mohou získat podporu až do výše 50% jejich způsobilých nákladů, zatímco střední a malé podniky mohou získat pomoc až do výše 65% z jejich uznatelných nákladů. Pravidla a pobídky se

⁹¹ Working conditions. In: *Just landed* [online]. [vid. 2012-03-28] Dostupné z: <http://www.justlanded.com/english/Romania/Romania-Guide/Jobs/Working-conditions>

⁹² Investment in Romania. In: *KPMG in Romania* [online]. [vid. 2012-03-28] Dostupné z: <http://www.kpmg.com/RO/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Special-interests/Documents/INVESTMENT%20IN%20ROMANIA%20%202010.pdf>

často mění, a proto se potenciálnímu investorovi doporučuje ověřování aktuálního stavu státem nabízených pobídek.⁹³

Podporu lze získat na investice do oblasti zaměstnanosti a vzdělávání, zpracovatelských činností, výzkumu a vývoje, energetiky, cestovního ruchu a zemědělství. Rumunsko nabízí řadu výhod, o které smí investoři žádat podle druhu jejich podnikání a podle činností, které chtějí v zemi provést. Jedná se například o snížení pozemkové daně, zrychlené odpisy, osvobození od daně pro stavby umístěné v průmyslových parcích, dotace od místní veřejné správy pro investování do infrastruktury. Zaměstnavatel může být rovněž osvobozen od placení příspěvků v nezaměstnanosti, může dostat grant za každého zaměstnance, který je čerstvým absolventem, a to měsíční příspěvek ve výši 1 – 1,5 hrubé minimální mzdy. Společnosti může také získat 20% snížení daně ze zisku v případě, že vytvoří nová pracovní místa a počet zaměstnanců se zvýší alespoň o 10% oproti předchozímu finančnímu roku.⁹⁴

Žádání o některou z nabízených státních podpor je poměrně složitý proces se spoustou pravidel, kdy je potřeba vyplnit řadu formulářů, k čemuž je často potřeba externí osoby nebo agentury, která v této oblasti pomáhá. Investoři žádají různá ministerstva a vládní subjekty, které řídí různé státní podpory, nemohou se proto obrátit na jeden úřad, který by řídil vše.

⁹³ 2011 Investment Climate Statement – Romania. In: *U.S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-26] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157347.htm>

⁹⁴ Investment in Romania. In: *KPMG in Romania* [online]. [vid. 2012-03-26] Dostupné z: <http://www.kpmg.com/RO/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Special-interests/Documents/INVESTMENT%20IN%20ROMANIA%20%202010.pdf>

5 Grafické porovnání vybraných zemí a výběr cílové země

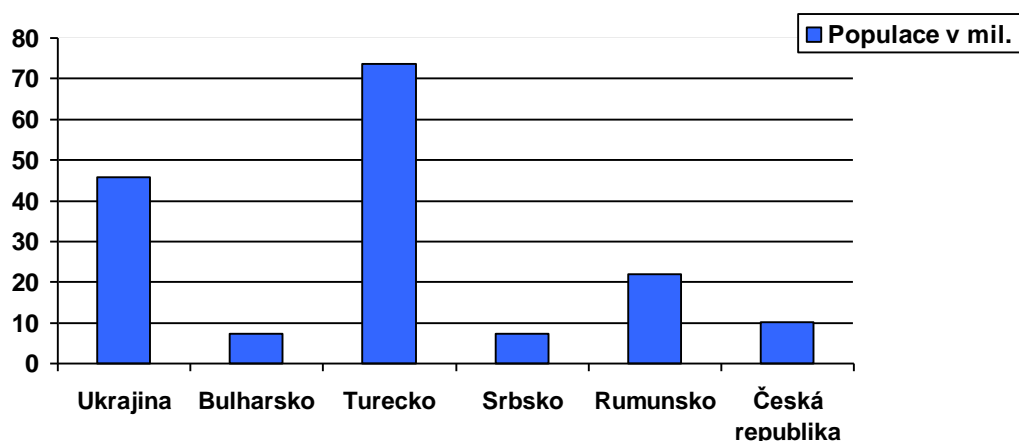
Tato kapitola se bude zabývat pouze shrnutím všech údajů o jednotlivých zemích (vyznačené na obr. 9), které budou pro lepší přehlednost znázorněné na grafech nebo v tabulkách, a na jejichž základě bude vybrána cílová země pro rozšíření Magny Seating Chomutov, s. r. o.. Budou zde uvedeny i transportní náklady, které patří mezi nejdůležitější faktor pro rozhodnutí, a které jsou poskytnuty pro účel této diplomové práce finančním ředitelem MSCh .

Jak bylo uvedeno ve 4. kapitole této diplomové práce do tabulek a grafů budou zahrnuty i údaje o České republice, aby bylo vidět, jak je na tom země v porovnání se státy východní Evropy. Bude se jednat především o populaci, nezaměstnanost, průměrnou mzdu, daně a odvody na sociální a zdravotní pojištění.



Obr. 9: Přehled potenciálních cílových zemí pro rozšíření společnosti Magna Seating Chomutov, s. r. o.

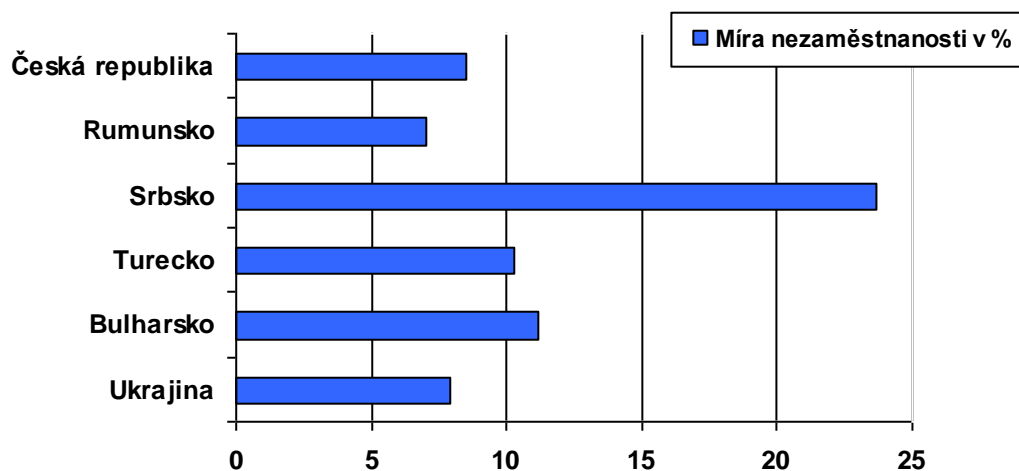
Zdroj: Vlastní provedení



Obr. 10: Porovnání populace u zvolených zemí v roce 2011

Zdroj: Vlastní provedení

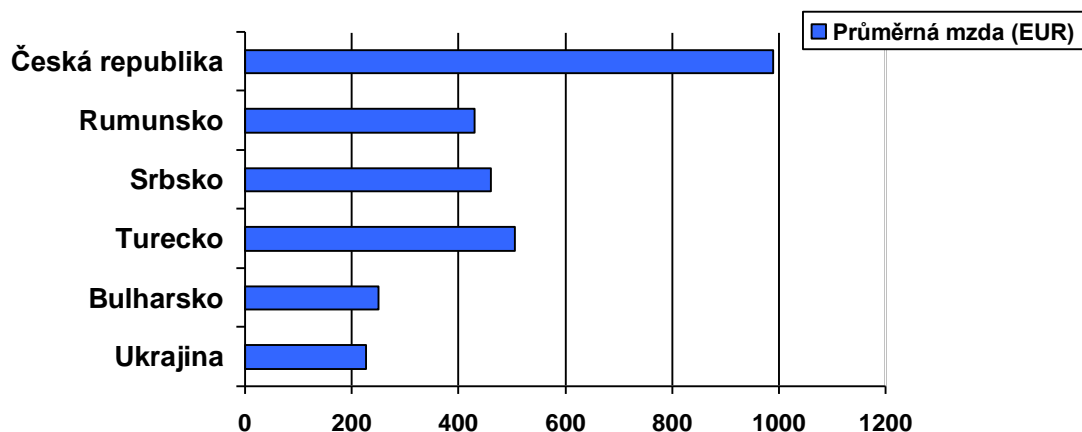
Nejvyšší populace je zaznamenána v Turecku a Ukrajině, což odpovídá i jejich geografické rozloze. V ostatních zemích je naměřena populace výrazně nižší, přesto však počet obyvatel není největším důvodem pro rozhodování, zda do dané země vstoupit.



Obr. 11: Míra nezaměstnanosti u zvolených zemí za rok 2011

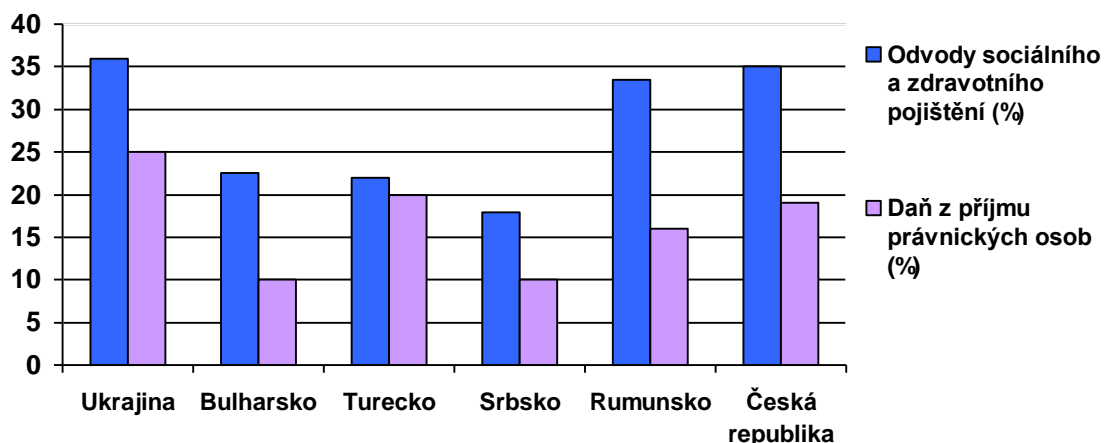
Zdroj: Vlastní provedení

Podle obr. 11 je nejvyšší nezaměstnanost 23,7% v Srbsku, což je velkou výhodou pro potenciální investory. I to je důvod, proč Srbsko poskytuje státní podporu až 5000 eur za každé nově vytvořené pracovní místo a finanční příspěvek za zaměstnance získaného přes místní úřad práce. Takovou pobídku neposkytuje žádná z vybraných zemí.



Obr. 12: Porovnání průměrné mzdy jednotlivých zemí v roce 2011

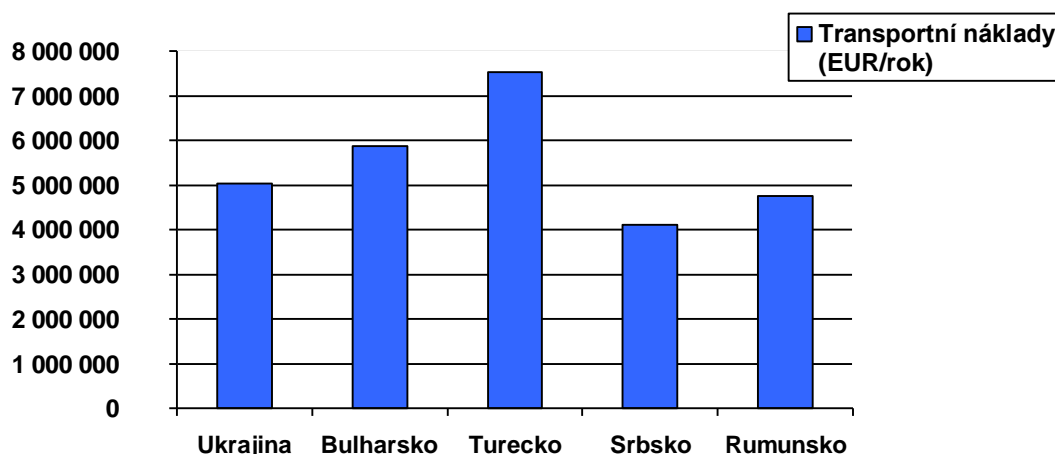
Zdroj: Vlastní provedení



Obr. 13: Porovnání daně z příjmu a odvodů na sociální pojištění v jednotlivých zemích

Zdroj: Vlastní provedení

Na obr. 12 a 13 jsou znázorněny důležité hodnoty, podle kterých MSCh může mít představu, v které zemi by byly náklady spojené s produkcí nejnížší, a tudíž i nejvýhodnější. Kromě průměrné mzdy je proto nutné vědět i výši sociálního a zdravotního pojištění, které musí zaměstnavatel za své zaměstnance odvést a daň z příjmu právnických osob, které rovněž sníží zisk společnosti. Nejnížší daň z příjmu je jednoznačně v Srbsku a Bulharsku, což představuje zároveň nejnížší sazbu v celé Evropě. Podle obr. 14 jde vidět, že Srbsko má i nejnížší odvody sociálního a zdravotního pojištění, a dostává se tak do popředí oproti ostatním zemím.



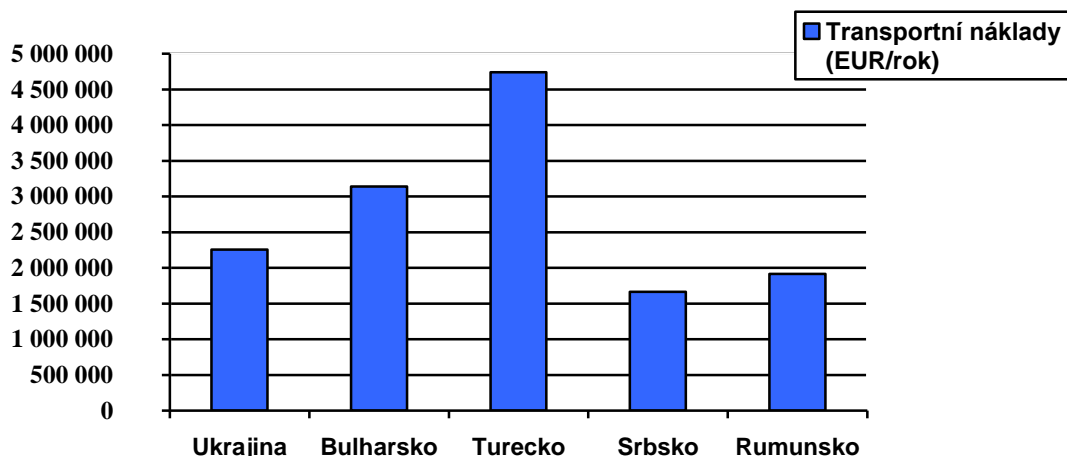
Obr. 14: Celkové budoucí transportní náklady pro jednotlivé destinace

Zdroj: Interní materiály Magny Seating Chomutov, s. r. o.

Transportní náklady jsou položkou, která nesmí být opomenuta při rozhodování, do které země by se společnost měla rozšířit. Údaje na obr. 14 jsou poskytnuty finančním oddělením společnosti Magna Seating Chomutov, které se zabývalo podrobnou kalkulací nákladů na dopravu z jednotlivých destinací. Zákazníci, kterým MSCh dodává, jsou například v Mladé Boleslavi, Turecku, Španělsku, Německu a Velké Británii.

Do transportních nákladů jsou zahrnuty náklady za dopravu od dodavatelů, stejně jako za dopravu zboží k jednotlivým zákazníkům, a to na základě počtu kilometrů, které vyjadřují vzdálenost právě mezi těmito dodavateli (popř. zákazníky) a místy, kde by mohla být nová výrobní hala situována. Ke kalkulaci budoucích transportních nákladů společnost použila ceny, které aktuálně používá. V kalkulaci jsou zahrnuty rovněž poplatky za mýtné.

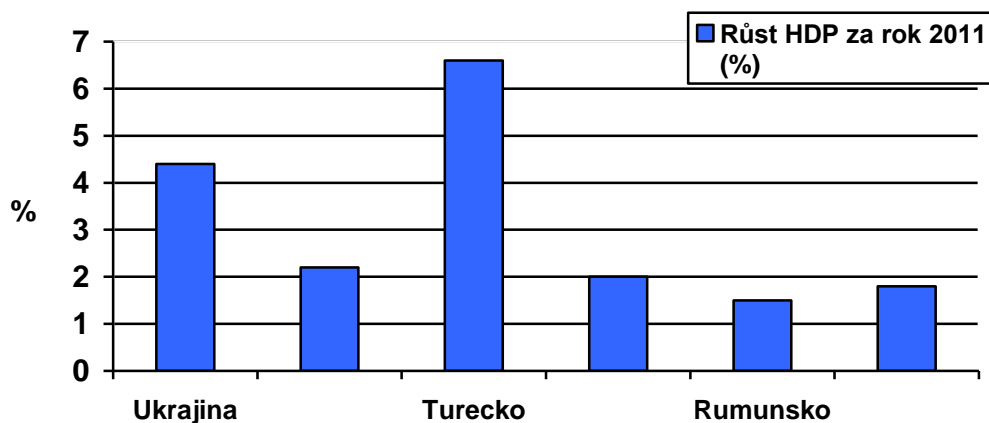
Z grafu lze vyčíst, že přepravní náklady ze Srbska jsou nižší než v ostatních zemích, a naopak v Turecku by byly náklady nejvyšší, a to i přes fakt, že by na stejném místě sídlil jeden z významných zákazníků.



Obr. 15: Dodatečné náklady na dopravu oproti nákladům v Chomutově

Zdroj: Interní materiály Magny Seating Chomutov, s. r. o.

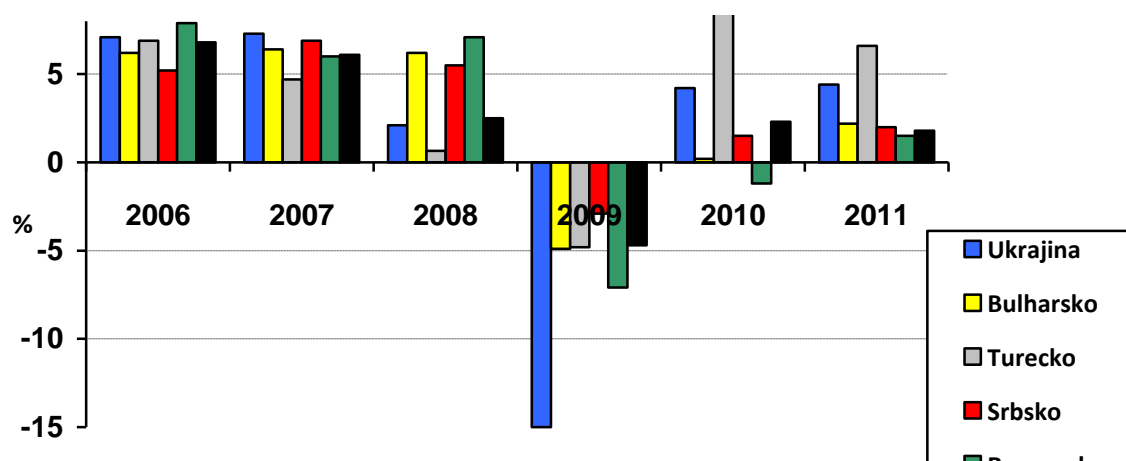
Výše uvedený graf na obr. 15 MSCh sestrojila, aby měla lepší přehled o nákladech, které by musela dodatečně platit, kdyby se nevyrábělo v Chomutově, ale v nové výrobní hale. Opět se zjistilo, že dodatečné transportní náklady by byly nejvyšší při výrobě v Turecku, nejnižší pak v Srbsku.



Obr. 16: Porovnání růstu reálného HDP u sledovaných zemí v roce 2011

Zdroj: Vlastní provedení

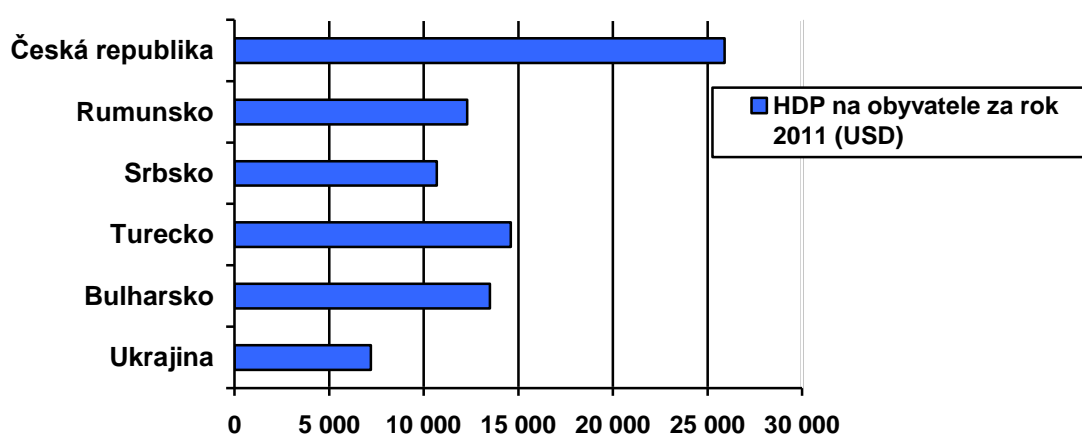
Obr. 16 znázorňuje růst reálného HDP v roce 2011, které se u jednotlivých zemí příliš neliší až na Turecko, které dosahovalo průměrného ročního růstu až 6,6 %. Následující obrázek pak ukazuje, jak se HDP vyvíjelo od roku 2006 a jakých výkyvů bylo dosaženo u vybraných zemí včetně České republiky.



Obr. 17: Vývoj reálného HDP vybraných zemí za posledních 6 let

Zdroj: Vlastní provedení

Z obr. 17 je vidět, že v roce 2006 a 2007 se reálné HDP sledovaných zemí příliš nelišilo a jejich průměrný roční růst se pohyboval kolem 5%. Až v roce 2008, kdy se blížila světová finanční krize, začalo tempo růstu reálného HDP lehce klesat, a to u některých případů až o polovinu. Působením hospodářské krize v roce 2009 došlo k zvratu a HDP jednotlivých zemí klesalo. Nejdrsnější dopad krize měla na Ukrajinu, kde HDP kleslo o celých 15% oproti předchozímu roku. V roce 2010 se státy začaly vzpamatovávat z krize a jejich HDP opět pomalu narůstalo.



Obr. 18: Porovnání HDP na obyvatele u sledovaných zemí za rok 2011

Zdroj: Vlastní provedení; údaje použité z Central Intelligence Agency [online]. [vid. 2012-03-29]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/index.html>

Graf na obr. 18 znázorňuje HDP na obyvatele v roce 2011. Je zřejmé, že Česká republika je na tom v porovnání s ostatními zeměmi výrazně lépe, a to více jak o polovinu. Její HDP na obyvatele činí 25 900 USD. Nejhůře je na tom Ukrajina, jejíž HDP na obyvatele je pouhých 7 200 USD.

Tab. 10: Výhody a nevýhody jednotlivých zemí

STÁT	VÝHODY	NEVÝHODY
Ukrajina	Nízká průměrná mzda	Není člen EU, vysoká korupce, nejvyšší daň z příjmu oproti ostatním porovnávaným zemím, žádné investiční pobídky
Bulharsko	Nízká průměrná mzda, nízká daň z příjmu právnických osob, člen EU, blízko Turecku, v oblastech s vysokou nezaměstnaností 0% daň z příjmu	Velká vzdálenost od UK a Španělska
Turecko	Krátká vzdálenost pro dodávky v Turecku, nízké odvody sociálního a zdravotního pojištění, v automobilovém průmyslu daň z příjmu jen 10%	Vysoká průměrná mzda, velká vzdálenost od UK a Španělska
Srbsko	Nejnižší odvody sociálního a zdravotního pojištění, nejnižší daň z příjmu právnických osob, vysoká nezaměstnanost, velké státní podpory	Vysoké přepravní náklady, málo kvalifikovaná pracovní síla bez zkušeností
Rumunsko	Členem EU	Rychle rostoucí mzdy, špatné zkušenosti podobných společností, nízká nezaměstnanost

Zdroj: Vlastní provedení

Podle tab. 10 je zřejmé, že Ukrajina není vhodnou zemí pro zahraniční investice, a to i přestože nabízí poměrně kvalifikovanou pracovní sílu za málo peněz. Velkou nevýhodou je, že není stále členskou zemí Evropské unie, a především že neposkytuje žádnou státní podporu zahraničním investorům, pro které se tak země stává neatraktivní. Naopak Bulharsko je na tom velice dobře. Téměř veškeré hodnoty, které jsou pro MSCh důležité, má velmi nízké a míru nezaměstnanosti naopak vyšší, navíc je členem Evropské unie

a pomocí její finanční podpory zlepšuje situaci v zemi. Bulharsko rovněž pobízí zahraniční investory různými programy, jako jsou daňové úlevy nebo nižší daň z příjmu právnických osob. Bohužel se tyto podpory příliš neliší od ostatních zemí, a tak není výrazný impuls, který by Magnu přesvědčil, aby navzdory velké vzdálenosti, a tudíž i vysokým transportním nákladům, putovaly její investice právě do této země. Další sledovanou zemí je Turecko, které je mezi analyzovanými zeměmi, protože má výbornou geografickou polohu a je zde i jeden z největších zákazníků, a to Ford. O této zemi se uvažuje, protože může být levnější přímo vyrábět v Turecku, než platit náklady vynaložené na dodání z Chomutova do Turecka. Zjistilo se ale, že v Turecku je poměrně vysoká průměrná mzda a spolu s odvody na sociální a zdravotní pojištění, které musí zaměstnavatel platit, by se náklady nesnížily, ba naopak zvýšily, protože by vzrostly náklady na přepravu do destinací, jako je Španělsko anebo UK. Už podle tab. 10 je jasné, že ani Rumunsko není zemí ideální, protože nenabízí velké množství výhod, které by MSCh nalákalo. Naopak je zde řada nevýhod, které společnost odrazují, zejména výše průměrné mzdy, která stále narůstá, ale i nízká nezaměstnanost, která ač je dobrá pro zemi, není nejlepší pro MSCh.

Nejlépe se na tom zdá být Srbsko, které přes jistou politickou nestabilitu, nabízí zahraničním investorům dobré prostředí pro podnikání. Má nejnižší daň z příjmu právnických osob z celé Evropy, a tudíž i ze všech sledovaných zemí. Má poměrně vysokou průměrnou mzdu, ale vzhledem k vysoké nezaměstnanosti (23,7%) a tím pádem dostatečné pracovní síle, je i tak vhodnou zemí pro otevření nové společnosti. Geografická poloha Srbska je také mnohem lepší než u ostatních zemí, náklady na přepravu jsou také nejnižší a je blízko jak Turecku, Slovensku, ale i Rusku. Srbsko také jako jediné poskytuje zahraničním investorům až 4000 eur za každé nové pracovní místo, v oblastech s vysokou nezaměstnaností a další finanční dotaci za pracovníky převzaté z úřadu práce. Navíc nabízí i možnost daňových prázdnin až na dobu 10 let. Díky těmto investičním pobídkám, se podařilo nalákat i MSCh, která na základě všech výše zmíněných informací rozhodla, že rozšíří svou podnikatelskou činnost právě do Srbska.

Po té co se společnost rozhodla, že rozšíří svou působnost do Srbska, bude následovat výběr konkrétní lokality. Tato lokalita by měla mít vysokou nezaměstnanost, aby bylo možné získat, co největší finanční příspěvek a měla by být situována blízko dálnice. Kdyby

měla výrobní historii, jako třeba šití, byla by více než vhodnou, protože by zde byli i jiní lidé než jen zemědělci. Důležitá je i dobře rozvinutá infrastruktura v okolí, jako je telekomunikace, ale i doprava, aby se lidé mohli do práce snadno dopravit. To vše musí společnost zvážit, až bude danou lokalitu hledat. To už ale není předmětem této diplomové práce.

Závěr

V práci byly popsány různé formy vstupu na trh v případě, že se subjekt rozhodne expandovat do zahraničí. Volba správné formy zpravidla závisí na velikosti společnosti, stejně tak jako na její finanční situaci, protože jsou metody, které nejsou náročné na investice a naopak metody, které jsou velmi drahé.

V praktické části se práce zabývá společností Magna Seating Chomutov, s. r. o., jejímž záměrem je přemístit část své výrobní činnosti do zahraničí, protože kapacity, které má nyní k dispozici, jsou omezené a nedostačující. Proto se začátek práce věnuje právě těmto formám vstupu na zahraniční trh, z nichž nejvýhodnější pro MSCh bude brownfield nebo greenfield. Společnost si vybírá z pěti zemí, do kterých by směřovala i ze strategických důvodů, jako je posunutí se dále na východ, a být tak blíž zemím jako je Rusko nebo Čína. Z grafů, které jsem uvedla v poslední kapitole, se dá vyčíst situace jednotlivých zemí, a je na první pohled zřejmé, že třeba Ukrajina nebo Rumunsko nejsou vhodné pro to, aby zde MSCh založila další společnost. A to nejen kvůli vysokým transportním nákladům z a do těchto zemí, ale i kvůli téměř neexistující státní podpoře pro zahraniční investory.

Na základě všech informací, které jsem získala, a které jsou podle konzultanta zásadní pro efektivní rozhodnutí o cílové zemi, jsem došla k závěru, že právě Srbsko je zemí s vysokým potenciálem. Velkým kladem je opravdu vysoká nezaměstnanost, nižší transportní náklady než u ostatních zemí a velké dotace na zaměstnance, které nenabízí žádná ze sledovaných zemí. Výběr země ale rozhodně není posledním krokem k samotnému rozšíření. Tento proces od analyzování jednotlivých zemí až po založení a následného fungování podniku může být otázkou až 5 let, kdy se musí připravit rozpočet, vybrat konkrétní lokalita, zažádat o státní podporu, získat zaměstnance, připravit plány pro výrobní halu a mnohé další.

Seznam použité literatury

Knihy

Blackwell, E. *Podnikatelský plán*. Readers International Inc, 1993. ISBN 80-901454-1-8

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Grada Publishing, 1995. 184 s. ISBN 80-85623-20-X

FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

MACHKOVÁ H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X

MACHKOVÁ, H.; CERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

ŠTRACH P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9

Internetové zdroje

Background Note: Romania. In: *U. S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-25]
Dostupné z: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/35722.htm#econ>

Background Note: Serbia. In: *U.S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-22]
Dostupné z: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/5388.htm#econ>

Background Note: Turkey. In: *U.S. Department of State* [online]. Bureau of European and Eurasian Affairs [vid. 2012-03-18] Dostupné z:
<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3432.htm#econ>

Bulgaria: Country and Foreign Investment. In: *Lowtax - Global Tax&Business Portal* [online]. [vid. 2012-03-14] Dostupné z:
http://www.lowtax.net/lowtax/html/bulgaria/bulgaria_country_and_foreign_investment.asp#ben

Bulharsko - aktualizovaná a rozšířená pravidla pro volný pohyb služeb a svobodu usazování v EU. In: *Euroskop.cz* [online]. [vid. 2012-03-14] Dostupné z:
<http://www.euroskop.cz/gallery/36/11006-bg.pdf>

Bulharsko: Ekonomická charakteristika země. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-13] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/bulharsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000688/#sec7>

Bulharsko: Investiční klima země. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-13]
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/bulharsko-investicni-klima/9/1000688/>

Business Forms in Bulgaria. In: *Invest Bulgaria* Establishing Business in Bulgaria [online].
[vid. 2012-03-14] Dostupné z:
<http://www.investbulgaria.com/EstablishingBusinessInBulgaria.php>

Company Types. In: *SIEPA, Serbia Investment and Export Promotion Agency* [online].
[vid. 2012-03-23] Dostupné z:
http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/setting_up_a_business/fast_track_registration/company_types/

Doing business and investing in Ukraine. In: *PricewaterhouseCoopers* [online]. [vid. 2012-03-09] Dostupné z:
http://www.pwc.com/en_ua/ua/solutions/assets/doing_business_and_investing_in_ukraine_2010.pdf

Establishing a Business in Turkey. In: *Invest in Turkey* [online]. [vid. 2012-03-19]
Dostupné z: <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorguide/Pages/EstablishingABusinessInTR.aspx>

Foreign Direct Investments (FDI). In: *Investments & Income.com* [online]. [vid. 2012-01-24]
Dostupné z: <http://www.investmentsandincome.com/investments/foreign-direct-investments.html>

Investing in Bulgaria. In: *Deloitte Bulgaria* © 2009 [online]. [vid. 2012-03-13] Dostupné z:
http://www.bulgariario.org.br/novo_site/html/arquivos_download/ACORDOS_COMERCIAIS_BRASIL_BULGARIA/INVESTING%20IN%20BULGARIA%20-%20DELOITTE.PDF

Investment in Romania. In: *KPMG in Romania* [online]. [vid. 2012-03-28] Dostupné z:
<http://www.kpmg.com/RO/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Special-interests/Documents/INVESTMENT%20IN%20ROMANIA%20%202010.pdf>

Joint ventures and partnering. In: *Business Link* [online]. [vid. 2012-01-24] Dostupné z:
<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1075411648&type=RESOURCES>

KUCHTA D. Akvizice a fúze nemusí být zárukou výdělků. In: *Investujeme.cz* [online]. Praha, 2008. [vid. 2012-01-24] Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/akvizice-a-fuze-nemusi-byt-zarukou-vydelku/>

Modern Infrastructure In: *SIEPA, Serbia Investment and Export Promotion Agency* [online]. [vid. 2012-03-22] Dostupné z:
http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/investing_in_serbia/modern_infrastructure/

Nejčastější otázky ve vztahu k obchodnímu prostředí na Ukrajině. In: *Allgaier, Jušta and Partner* [online]. [vid. 2012-03-09] Dostupné z: <http://www.aj-partner.com/publikace.php?clanek=obchodovani-na-ukrajine>

Overhead Costs. In: *SIEPA, Serbia Investment and Export Promotion Agency* [online]. [vid. 2012-03-22] Dostupné z: http://www.siepa.gov.rs/site/en/home/1/investing_in_serbia/competitive_taxes/#Corporate%20Taxes

Overview About International Trade in Bulgaria. In: *GlobalTrade.net* [online]. [vid. 2012-03-12] Dostupné z: <http://www.globaltrade.net/international-trade-import-exports/m/c/Bulgaria.html>

Podnikání a daně na Ukrajině. In: *BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [vid. 2012-03-09] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ukrajina/podnikani-a-dane-ukrajina/1000905/59523/>

Population [online]. [vid. 2012-03-15] Dostupné z: <http://countrystudies.us/turkey/24.htm>

Rumunsko: Ekonomická charakteristika země. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-25] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/#sec7>

Serbia Economy. In: *Central Intelligence Agency, The World Factbook* [online]. [vid. 2012-03-22] Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ri.html>

Serbia: Education, Personnel and Labor Market. In: *Hill International* [online]. [vid. 2012-03-23] Dostupné z: <http://www.hill-international.info/Serbia-Education-Personnel-and-Labor-Market.4758.0.html>

Terms of Employment. In: *Invest in Turkey* [online]. [vid. 2012-03-19] Dostupné z: <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorguide/employeesandsocialsecurity/Pages/TermsOfEmployment.aspx>

Turecko: Ekonomická charakteristika země. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-18] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/turecko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000802/>

Turecko: Finanční a daňový sektor. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-18] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/turecko-financi-a-danovy-sektor/5/1000802/>

Turecko: Investiční klima. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2012-03-19] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/turecko-investicni-klima/9/1000802/>

Turkey – Infrastructure, power, communications. In: *Encyclopedia of the Nations* [online]. [vid. 2012-03-18] Dostupné z: <http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Asia-and-the-Pacific/Turkey-INFRASTRUCTURE-POWER-AND-COMMUNICATIONS.html>

Turkey: The World Factbook. In: *Central Intelligence Agency* [online]. February 23, 2012 [vid. 2012-03-15] Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>

Understanding Foreign Direct Investment. In: *Going Global* [online]. [vid. 2012-01-23] Dostupné z: http://www.going-global.com/articles/understanding_foreign_direct_investment.htm

Vliv přímých zahraničních investic. In: *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. [vid. 2012-01-23] Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/vliv-pzi>

Working conditions. In: *Just landed* [online]. [vid. 2012-03-28] Dostupné z: <http://www.justlanded.com/english/Romania/Romania-Guide/Jobs/Working-conditions>

2010 Investment Climate Statement – Turkey. In: *U. S. Department of State Diplomacy in Action* [online]. [vid. 2012-03-15] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2010/138159.htm>

2011 Investment Climate Statement – Bulgaria. In: *U. S. Department of State Diplomacy in Action* [online]. [vid. 2012-03-12] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157247.htm>

2011 Investment Climate Statement – Romania. In: *U.S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-24] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157347.htm>

2011 Investment Climate Statement – Serbia. In: *U.S. Department of State* [online]. [vid. 2012-03-23] Dostupné z: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2011/157353.htm>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Magna Seating Chomutov, s. r. o. se sídlem Pražská 5447, Chomutov, PSČ 430 01

Magna 2010, Annual Report

SIEPA – Promotion Agency. Investment guide to Serbia